

**Министерство науки и высшего образования Российской
Федерации**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Экономика и управление на предприятии

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Финансовое планирование в управлении инжиниринговым проектом
УДК 658.7:005.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Прозорова С.И.		08.06.2022 г.

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова А.Б.	к.э.н.		08.06.2022 г.

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		08.06.2022 г.

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			08.06.2022 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	к.ф.н., доцент		08.06.2022 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ООП

Код компетенции СУОС	Наименование компетенций СУОС Направление: 38.04.02 Менеджмент ООП Экономика и управление на предприятии
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК (У) -1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК (У) -2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК (У) -3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК(У)-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК(У)-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК(У)-8	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК(У)-9	Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК(У)-10	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность анализировать системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Экономика и управление на предприятии

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) _____
(Дата) (Ф.И.О.)
Никulina И.Е.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ01	Прозорова Светлана Игоревна

Тема работы:

Финансовое планирование в управлении инжиниринговым проектом	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 349-59/с от 14.12.2020 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	08.06.2022 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	
<i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Общество с ограниченной ответственностью «Тепло-Форт». 1. Нормативные документы. 2. Учебная научно-публицистическая литература. 3. Материалы НИРМ и преддипломной практики. 4. Информационные источники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание</i></p> <p><i>Процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризовать значение финансового планирования в системе управления предприятием. 2. Определить особенности инжиниринговой деятельности. 3. Проанализировать систему финансового планирования в рамках реализации одного проекта в инжиниринговом предприятии. 4. Определить проблемы финансового планирования и организации в управлении на инжиниринговом предприятии. 5. Разработать рекомендации и предложения по совершенствованию системы финансового планирования в инжиниринговом предприятии
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунок 1 – Станция водоочистки Рисунок 2 – Система фильтрации Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Тепло-Форт» Рисунок 4 – Доля видов проектов в общей сумме деятельности предприятия Рисунок 5 – Сетевая схема основных процессов проекта Рисунок 6 – Диаграмма структуры расходов проекта по категориям расходов и статьям калькуляции Рисунок 7 – Сетевая схема основных процессов после предложенных изменений</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p style="text-align: center;">Раздел</p>	<p style="text-align: center;">Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Черепанова Н.В., к.ф.н., доцент</p>
<p>Раздел на иностранном языке</p>	<p>Коротченко Т.В., к.ф.н., доцент</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1.1 Сущность, значение и функции финансового планирования 1.2 Типы финансового планирования и виды планов</p>	<p>1.1 Essence, meaning and functions of financial planning 1.2 Types of financial planning and types of plans</p>
<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>14.12.2020 г.</p>

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Жданова А.Б.	к.э.н., доцент		14.12.2020 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ01	Прозорова Светлана Игоревна		14.12.2020 г.

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 126 страниц, 8 рисунков, 21 таблицу, 50 использованных источников информации.

Ключевые слова: финансовое планирование, инжиниринговая деятельность, бизнес-процессы проекта, бюджет проекта.

Цель исследования заключается в совершенствовании системы управления финансовым планированием для повышения эффективности проектов инжиниринговой деятельности.

В данной работе в качестве объекта исследования выступает управление проектом в рамках инжиниринговой деятельности.

Предмет исследования – финансово-экономические отношения, обуславливающие совершенствование финансового планирования, в рамках реализации проектов инжиниринговой деятельности.

В процессе исследования были изучены теоретические аспекты финансового планирования как неотъемлемого элемента финансовой деятельности предприятия. Изучены значения и функций финансового планирования, виды планов. Исследованы проблемы организации финансового планирования в рамках одного инжинирингового проекта. В рамках работы была исследована система планирования расходов на примере одного проекта компании, основное внимание уделялось изучению влияния основных процессов на финансовое управление проектом предприятия.

В работе были изучены особенности управления затратами одного проекта предприятия. Анализ проводился на основе внутренних документов предприятия, в том числе на основе сметы затрат. В результате работы вынесены рекомендации по совершенствованию процесса финансового планирования в реализации одного инжинирингового проекта.

Теоретическую и методическую основу выпускной квалификационной работы составляют фундаментальные положения общей экономической теории: теории планирования, управления финансовой деятельностью компании, организации финансовых планов.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99. Утверждено приказом Министерства Финансов РФ от 6.05.1999г. № 33н. [Электронный ресурс] / Справочная правовая система Гарант;

ISO 9001 Системы менеджмента качества;

ISO 14001 Системы экологического менеджмента – Требования и руководство по применению.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Затраты – стоимость ресурсов, использованных в процессе функционирования предприятия.

Расходы – уменьшение активов или увеличение обязательств, приводящее к уменьшению капитала, не связанное с расчетами с акционерами.

Стейкхолдеры – человек, группа людей или организация, действия которых, прямо и/или косвенно могут повлиять на организацию.

Бюджетирование проекта – составление последовательного плана действий, который направлен на определение стоимости предполагаемых работ.

Финансовый план – это комплексный план функционирования и развития предприятия в стоимостном (денежном) выражении.

ФОТ – фонд оплаты труда;

Сч. – счет;

ООО – общество с ограниченной ответственностью;

МТР – материально-технические ресурсы;

ВОК – водоочистной комплекс;

КСО – корпоративно-социальная ответственность.

Оглавление

Введение.....	9
1 Финансовое планирование как неотъемлемый элемент финансовой деятельности предприятия	12
1.1 Сущность, значение и функции финансового планирования.....	12
1.2 Типы финансового планирования и виды планов.....	16
1.3 Экономическое содержание накладных расходов и их значение в системе управленческого учета.....	22
1.4 Общехозяйственные и общепроизводственные расходы: учет и методы распределения	28
2 Теоретические аспекты инжиниринговой деятельности.....	40
2.1 Понятие и особенности инжиниринга.....	40
2.2 Виды инжиниринга	41
2.3 Инжиниринговые компании. Виды инжиниринговых компаний	44
2.4 Особенности инжиниринговой деятельности в Российской Федерации.....	46
2.5 Краткая характеристика предприятия ООО "Тепло-Форт".....	47
2.6 Исследование производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО "Тепло-Форт"	55
3 Совершенствование системы финансового планирования в инжиниринговом предприятии	70
3.1 Основные проблемы системы планирования финансовой деятельности в ООО «Тепло-Форт».....	70
3.2 Предложения по совершенствованию финансового планирования на предприятии.....	76
4 Корпоративная социальная ответственность	91
Заключение.....	99
Список использованных источников	101
Приложение А - Раздел ВКР, выполненный на английском языке	106
Приложение Б – Схема бизнес-процессов проекта по производству водоочистного комплекса на предприятии ООО «Тепло-Форт»	116
Приложение В – Форма графика производства проекта	117
Приложение Г – Форма экспликации оборудования.....	118
Приложение Д – Форма бюджета проекта.....	119
Приложение Е – Форма бюджета начисления заработной платы по проекту.....	120
Приложение Ж – Предварительный расчет бюджета проекта.....	121

Введение

Финансовое планирование охватывает важнейшие аспекты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивает необходимый предварительный контроль создания и потребления материальных, трудовых, финансовых и денежных ресурсов, создает условия для укрепления финансов предприятия.

Финансовое планирование взаимосвязано с планированием хозяйственной деятельности организации и основано на показателях производственного плана — объемах производства и реализации, сметах себестоимости продукции, инвестиционном плане и прочем.

Эффективное управление финансами предприятия возможно только при планировании всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что формирование эффективной системы управления финансами, финансового управления, планирования является залогом перспективного развития деятельности инжиниринговой организации. Финансовое планирование позволяет определить финансовые затраты и результаты как предприятия в целом, так и по отдельным подразделениям.

В данной работе в качестве объекта исследования выступает управление проектом в рамках инжиниринговой деятельности.

Предмет исследования — финансово-экономические отношения, обуславливающие совершенствование финансового планирования, в рамках реализации проектов инжиниринговой деятельности.

Цель исследования заключается в совершенствовании системы управления финансовым планированием для повышения эффективности проектов инжиниринговой деятельности.

Новизна данной работы состоит в том, что автором предложена концепция построения финансовых планов, взаимосвязанных с основными

видами деятельности при реализации проектов инжиниринговой деятельности.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи, необходимые для достижения цели исследования:

- охарактеризовать значение финансового планирования в системе управления предприятием;
- классифицировать типы финансового планирования и виды планов;
- определить особенности инжиниринговой деятельности;
- классифицировать виды инжиниринга и инжиниринговых компаний;
- проанализировать основные процессы реализации проектов в инжиниринговом предприятии;
- проанализировать систему финансового планирования в рамках реализации одного проекта в инжиниринговом предприятии;
- определить проблемы финансового планирования и организации в управлении на инжиниринговом предприятии;
- разработать рекомендации и предложения по совершенствованию системы финансового планирования в инжиниринговом предприятии.

Результаты исследования могут использоваться руководителем предприятия для управления затратами инжинирингового проекта.

Теоретическую и методическую основу выпускной квалификационной работы составляют фундаментальные положения общей экономической теории: теории планирования, управления финансовой деятельностью компании, организации финансовых планов.

Основные методы исследования, используемые при написании выпускной квалификационной работы: наблюдения, сравнение, анализ, обобщение и анализ результатов, прогнозирование, нормативный метод, расчетно-аналитический метод.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили аналитические и статистические материалы ООО «Тепло-Фот», а также материалы сети Интернет, материалы личных исследований автора.

1 Финансовое планирование как неотъемлемый элемент финансовой деятельности предприятия

1.1 Сущность, значение и функции финансового планирования

В современных условиях финансовое планирование является обязательной частью экономической деятельности любой организации. В процессе исполнения производственно-экономической деятельности организации разрабатывают и реализуют на практике разные виды планов.

Финансовое планирование можно рассматривать с двух точек зрения. В одном случае, оно является важнейшим направлением исполнения финансовой деятельности в компании, которое заключается в управлении процессами распределения и использования финансовых ресурсов. В другом случае, финансовое планирование – это взаимосвязанная часть всей системы планирования на предприятии. Таким образом, финансовые планы тесно связаны со всеми планами компании (производственный план, маркетинговый план и прочее). Однако процесс разработки финансового плана подразумевает собой анализ всех показателей предприятия, а также выявление скрытых резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности компании.

В более общем образе финансовый план можно определить, как документ, который описывает возможности и пути достижения организацией своих финансовых целей, устанавливает прочную связь между доходами и расходами в планируемом периоде [3].

В процессе финансового планирования обуславливаются финансовые цели и задачи компании на предстоящий период, устанавливается степень соответствия данных целей нынешнему финансовому состоянию предприятия, складывается порядок действий, сориентированных на достижение назначенных целей.

Таким образом, финансовый план является, как цель для достижения финансовых показателей и как финансовый документ, позволяющий

обеспечить взаимосвязь планируемых показателей для развития организации с существующими ресурсами.

Объектом финансового планирования является финансовая деятельность организации, связанная с формированием, распределением и использованием ее денежных доходов и сбережений, а также финансовые отношения, возникающие в процессе ее осуществления. В ходе финансового планирования управляются финансовые ресурсы организации, источником которых является валовой внутренний продукт, созданный в области материального производства [4].

При финансовом планировании необходимо следить не только за тем, чтобы финансовые и материальные ресурсы были в целом согласованными, но и за тем, чтобы финансовые ресурсы выделялись строго для конкретных целей, определенных в плане. Дисбалансы, возникающие при распределении финансовых ресурсов в процессе составления финансового плана, могут привести к нехватке или избытку ликвидности, что в результате повлияет на движение запасов и, в конечном итоге, на эффективность использования всех видов ресурсов.

Таким образом, финансовое планирование - основа управления финансовыми ресурсами на предприятии, а также центральный элемент финансового механизма организации, который обеспечивает её устойчивое финансовое состояние и достижение всех целей и задач организации.

Основной целью финансового планирования является научное подтверждение стратегии финансирования развития организации на предстоящий период с позицией обеспечения ее экономической стабильности, основанной на достижении компромисса между прибыльностью, ликвидностью и риском в процессе определения требуемого объема финансирования. достаточных финансовых ресурсов для реализации данной стратегии с учетом имеющихся резервов и в условиях формирования оптимальной структуры капитала организации.

Если конкретизировать и детализировать основную цель, то можно отметить основные цели финансового планирования в компании [3]:

- обеспечение оптимальных условий ради эффективного исполнения хозяйственной деятельности компании;
- мобилизация требуемых для этого ресурсов;
- обеспечение доходности компании;
- достижение конкурентоспособности компании на рынке;
- контроль доходов и расходов организации;
- обеспечение разумного и эффективного употребления всех ресурсов предприятия.

Осуществление данных целей гарантируется за счет имеющейся в процессе финансового планирования способности на все важнейшие показатели работы организации. Таким образом, финансовое планирование призвано выступать результативным инструментом управления финансовой деятельностью предприятия.

Для достижения стоящих перед финансовым планированием целей оно призвано решать следующие основные задачи [4].

1. Обеспечение воспроизводственного процесса необходимыми и достаточными источниками финансирования.

Данная задача выполняется через взаимосвязь объемов источников формирования финансовых ресурсов с основными направлениями их использования в плановом периоде. Тем самым внимание должно уделяться привлечению и использованию целевых источников финансирования, являющихся одним из главнейших источников формирования финансовых ресурсов компании.

2. Обеспечение защиты интересов акционеров и инвесторов компании.

Финансовый план является одним из основных документов, анализируемых инвесторами настоящими или будущими для принятия решений о вложении капитала в деятельность организации.

3. Создание гарантий выполнения предприятием своих финансовых обязательств перед бюджетами всех уровней.

Эта задача достигается путем создания на предприятии необходимых условий для максимизации размера будущей прибыли в процессе разработки финансовых планов. Это приводит к увеличению поступлений в бюджет и к тому, что организация выполняет все свои финансовые обязательства.

Кроме того, финансовый план позволяет связать все доходы и расходы организации по методу учета, что приводит к их сбалансированности и предотвращает возникновение нехватки денежных средств.

4. Разработка и утверждение системы финансовых показателей.

Процесс финансового планирования также включает в себя разработку и утверждение системы финансовых показателей, характеризующих деятельность компании в течение периода планирования. При этом финансовые показатели тесно связаны с показателями производственных планов, плана научно-технического развития, плана логистики, плана маркетинга и других планов организации.

5. Определение резервов роста финансовых ресурсов, доступных на предприятии, и мобилизация их для эффективного управления финансами организации.

Эта задача выполняется путем постоянного контроля за расходами и доходами организации, ее финансовым положением, платежеспособностью, ликвидностью и платежеспособностью.

Обоснованно рассматривать внутрифирменное финансовое планирование как целенаправленную деятельность экономических субъектов для обоснования принимаемых экономических и социальных решений с учетом их эффективности и доступности источников финансирования, оптимизации запланированных затрат и положительных результатов.

1.2 Типы финансового планирования и виды планов

Финансовое планирование - это процесс разработки системы финансовых планов и показателей планирования для обеспечения развития компании необходимыми финансовыми ресурсами и повышения эффективности ее финансовой деятельности в предстоящий период.

Финансовый план хозяйствующего субъекта – это плановый документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств на планируемый период. Финансовый план может быть представлен как баланс между доходами и расходами, бюджет или смета.

Финансовое планирование может быть представлено тремя основными блоками:

- стратегическое;
- текущее;
- оперативное.

Каждый из этих трех типов имеет определенный период и свои формы реализации своих результатов (таблица 1) [5].

Все системы финансового планирования взаимодействуют и реализуются в обусловленном порядке. Первым шагом в планировании является прогнозирование ключевых направлений и целей финансовой деятельности через разработку всеобщей финансовой стратегии компании, которая необходима для определения целей и параметров текущего финансового планирования. В свою очередь, текущее финансовое планирование является базой для разработки и непосредственного представления операционных бюджетов по всем ключевым аспектам финансовой деятельности компании.

Таблица 1 – Системы финансового планирования и формы реализации его результатов на предприятии

Системы финансового планирования	Формы реализации результатов финансового планирования	Период планирования
Стратегическое планирование	Разработка общей финансовой стратегии и финансовой политики по основным направлениям финансовой деятельности предприятия	До трех лет
Текущее планирование	Разработка текущих финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности	Один год
Оперативное планирование	Разработка и доведение до исполнителей бюджетов, платежных календарей и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности	Месяц, квартал

Стратегическое финансовое планирование представляется особенно трудоемким среди рассматриваемых систем финансового планирования, поскольку оно основано на прогнозировании финансовых параметров развития компании. Вот почему для его реализации требуются высококвалифицированные исполнители.

Финансовая стратегия компании – это система долгосрочных целей финансовой деятельности компании и наиболее эффективных способов их достижения [6]. Основной целью стратегии является обеспечение высоких темпов экономического развития и повышение конкурентных позиций компании, связанных с тенденциями развития соответствующего товарного рынка.

Разработка финансовой стратегии и финансовой политики по наиболее значительным аспектам финансовой деятельности. На ее основе руководители предприятий могут принимать эффективные управленческие решения по финансовому развитию компании.

В современных рыночных условиях, большинство компаний встречаются с проблемами прогнозирования и планирования будущей деятельности организации, что связано с зависимостью предприятия от внешних факторов, частого изменения законодательных актов и инфляцией. Поэтому основное внимание сегодня уделяется текущему планированию [7].

Текущее финансовое планирование подразумевает собой разработку следующих документов:

- финансовый план основной деятельности для обоснования прибыли от реализации продукции, работ или услуг и её распределение;
- финансовый план дополнительной деятельности, который включает в себя расчет доходов и расходов, прибыли или убытка от анализируемой деятельности;
- текущий финансовый план (расчет баланса доходов и расходов), который объединяет в себе все финансовые результаты деятельности компании и отражает возможности развития организации на период до одного года;
- расчет показателей текущего финансового плана;
- кредитный, валютный и налоговый план;
- план движения денежных средств;
- оперативный финансовый план.

Рассмотрим содержание отдельных из них. Основным финансовым планом в нынешние условия является текущий (расчетный баланс доходов и расходов).

Разработка финансового плана включает пять этапов.

1. Анализ финансовых показателей за отчетный период.

На данном этапе выполняется финансовый анализ выручки от реализации продукции (работ, услуг), себестоимости продукции, начисленной прибыли, рентабельности, финансовой устойчивости и ликвидности предприятия.

2. Разработка учетной политики на плановый год.

На втором этапе необходимо выбрать приоритеты учетной политики в отношении выручки от продаж, амортизации, оценки запасов и многого другого.

Отбор вариантов учетной политики является, с одной стороны, неизменным условием к бухгалтерскому учету, а с другой-инструментом

реализации финансовой политики компании. В какой-то степени подбор учетной политики воздействует на величину финансовых ресурсов.

3. Составление расчетов и таблиц, обосновывающих плановые размеры доходов и расходов.

На третьем этапе выполняется расчет единичных показателей финансового плана, составление плана и его утверждение. Он включает в себя расчеты прибыли и амортизационных отчислений, анализ потребности в оборотных средствах и источниках финансирования. В условиях рыночной экономики рекомендовано подготовить несколько вариантов финансовых расчетов для оптимизации принимаемых решений. Для обоснования финансового итога основной деятельности для финансового плана оформляются сметы продаж, затрат на производство и реализацию продукции.

4. Доведение плановых заданий до подразделений и служб предприятия и конкретных исполнителей.

Четвертый шаг - довести задачи утвержденного годового финансового плана до подразделений, подразделений компании. В то же время могут быть внесены коррективы в бюджеты и сметы структурных подразделений компании. Изменения производятся на основе расчетов элементов финансового плана. Структурные подразделения компании предоставляют запланированные задачи конкретным исполнителям.

5. Разработка отчетов об исполнении финансовых планов [7].

Пятый этап - подготовка отчетов о выполнении финансовых планов. Отчеты служат информационной базой для финансового планирования на следующий период.

Дальше нужно проанализировать содержание финансовых планов.

Для составления текущего финансового плана (расчетного баланса доходов и расходов) выделяют следующие разделы:

1. доходы и поступления средств;
2. расходы и отчисления средств;
3. взаимоотношения с бюджетом.

Первый раздел текущего финансового плана состоит из финансовых результатов деятельности, накопленной амортизации и долгосрочных ресурсов.

Второй раздел плана включает в себя затраты на техническое обновление производства, оборотные средства, социальное развитие, погашение долгосрочных задолженностей, формирование резервного фонда и другие расходы.

Третий раздел включает платежи в бюджет и средства, полученные из бюджета для финансирования капитальных вложений, субсидий и субсидий. В конце финансового плана в сертификате могут быть указаны налоги и вычеты, включенные в себестоимость или включенные в цену продажи сверх цены производства [5].

При разработке текущего финансового плана нужно обеспечить координацию всех вложений с их источниками финансирования. Для проверки верности соединения данного вида плана возможно создание проверочной таблицы. Ее назначение заключается в том, чтобы определить источники финансирования по каждой статье затрат и распределить доходы, а также сбалансировать доходы и расходы предприятия. При распределении доходов учитывается целевой характер их использования и очередность направления по статьям затрат. Например, прибыль в первую очередь направляется на уплату налогов и финансовых санкций, а затем на собственные нужды предприятия. При недостатке собственных средств расходы в годовом финансовом плане могут покрываться долгосрочными заемными и привлеченными ресурсами [7].

Значение текущего финансового плана состоит в возможности спрогнозировать размеры чистой прибыли.

Текущий финансовый план не отражает весь охват имеющихся финансовых ресурсов. По этой причине не надлежит ограничиваться его разработкой, необходима разработка дополнительных финансовых планов.

Важным документом для управления текущими денежными потоками компании является план движения денежных средств на банковских счетах и в кассах. С помощью этого документа обеспечивается оперативное финансирование всех хозяйственных операций предприятия.

План движения денежных средств составляется по всей компании. В нем указан остаток денежных средств на начало финансового года, все ожидаемые денежные потоки и все виды выплат. Важность этого плана заключается в том, что на его основе компания планирует выполнить все свои расчетные обязательства и внести изменения в платежеспособность. Кроме того, составление плана движения денежных средств служит средством контроля денежных средств, позволяет вовремя принимать меры по восполнению недостатка денежных средств через привлечение заемных средств.

Для составления плана движения денежных средств необходимо подготовить прогноз движения денежных средств по всем видам деятельности, а также в целом по предприятию. Составление прогноза по видам деятельности дает возможность изучить: текущие денежные потоки; способность предприятия вовремя расплатиться по задолженностям предприятия; потребность привлечения добавочных денежных средств ради исполнения планируемых программ [8].

Кредитный план отражает получение и погашение краткосрочных и долгосрочных ссуд банков, получаемых на производственные, инвестиционные, сезонные потребности и иные цели.

План поступления и расходования денежных средств дает общую основу управления денежными потоками предприятия. Впрочем, высокая динамичность данных потоков, их взаимозависимость от многих условий кратковременного действия определяют потребность в разработке финансового документа, снабжающего повседневное регулирование денежными потоками компании. Одним из подобных документов является платежный календарь.

Платежный календарь – это основной фундаментальный финансовый план, являющийся инструментом своевременного управления денежными потоками предприятия [9].

Главной целью разработки графика платежей является установка определенных сроков получения средств и платежей от компании и их передачи исполнителям в формате плановых заданий.

Подводя итог всю совокупность существующих на предприятии финансовых планов можно представить в виде таблицы 2 [7].

Таблица 2 – Виды финансовых планов предприятия

№ п/п	Вид плана	Периодичность составления
1	Расчетный баланс доходов и расходов	Год с поквартальной разбивкой
2	Инвестиционный план	Квартал, год или более с разбивкой по годам
3	Кредитный план	Квартал, год
4	Валютный план	Квартал, год
5	План движения денежных средств	Квартал, год
6	Налоговый план	Квартал, год
7	Кассовый план	Квартал
8	Платежный календарь	День, месяц, квартал или другое
9	Прогноз объема реализации	По мере необходимости
10	Баланс денежных расходов и поступлений	Квартал, год
11	Прогноз баланса активов и пассивов	Год с поквартальной разбивкой

Таким образом, ключевыми видами финансового планирования, образующими его систему, представляются стратегическое, текущее и оперативное финансовое планирование. На предприятии образовывается целостная система финансовых планов, характеризующих главные направления привлечения и расходования финансовых ресурсов организации.

1.3 Экономическое содержание накладных расходов и их значение в системе управленческого учета

Расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов и (или) возникновения обязательств,

приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников [1].

Для расчета себестоимости продукции расходы систематизируются на:

- прямые и косвенные;
- основные и накладные;
- текущие и единовременные и так далее.

Необходимость накладных расходов для управленческого учета обусловлена их значимостью и направленностью для производственных функций организации. Накладные затраты взаимосвязаны с деятельностью всего предприятия.

Накладные расходы – это расходы по обслуживанию и управлению производством и всем предприятием в целом [10].

Общепроизводственные накладные расходы – это расходы на организацию, обслуживание и управление производственными процессами организации, возникающие в производственных подразделениях. В состав производственных накладных расходов входят расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, и общецеховые расходы [11].

Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования включают:

- амортизация оборудования и транспортных средств;
- текущий ремонт оборудования;
- энергетические затраты на оборудование;
- услуги производств по обслуживанию оборудования;
- заработная плата и отчисления в социальные фонды рабочих, обслуживающих оборудование;
- прочие расходы, связанные с использованием оборудования [12].

Общецеховые расходы состоят из следующих расходов:

- расходы по управлению производством;
- затраты по подготовке и организации производства;

– содержание аппарата управления производственными подразделениями [13].

Общехозяйственные накладные расходы – это административно-управленческие расходы; расходы по производственному управлению; расходы по управлению снабженческой деятельностью; на управление финансово-сбытовой деятельностью.

Таким образом, накладные расходы представляют собой затраты, состав которых ограничивается последующими критериями:

1. расходы носят комплексный характер;
2. расходы не создают физическую или вещественную основу продукта;
3. расходы связаны с обслуживанием процессов производства и продажи или с управлением организацией в целом или ее подразделениями.

Рассмотрим основные классификационные признаки накладных расходов.

По принадлежности к производственному циклу можно выделить следующую классификацию:

- производственные накладные расходы;
- непроизводственные накладные расходы.

Подобное разделение обусловлено методологией определения себестоимости продукции. Отличительная черта производственных расходов – присутствие их связи с разработкой и созданием производственной программы.

По способу отражения затрат в управленческом учете выделяют:

- фактические накладные расходы,
- бюджетные накладные расходы,
- распределенные накладные расходы.

Фактические расходы – расходы, которые совершены в отчетном периоде и отображены в управленческих отчетах.

Бюджетные расходы – расходы, которые предполагают бухгалтеры-аналитики для следующего бюджетного периода.

Фактические и бюджетные накладные расходы могут рассчитываться на:

- предприятие;
- подразделение;
- вид деятельности;
- вид оборудования;
- единица изделия;
- операция.

Распределенные (поглощенные, списанные) накладные расходы представляют собой накладные расходы, отнесенные на производимые продукты в процессе калькулирования затрат.

В зависимости от влияния объема деятельности (система учета затрат «директ-костинг»): переменные и постоянные. К переменным относят расходы, значение которых меняется совместно с изменениями объема деятельности и степени напряженности работ. К постоянным - затраты, сумма которых остается символически постоянной независимо от изменений объема деятельности.

В рамках использования метода функционального учета затрат (ABC - метод) накладные расходы сгруппировываются по видам деятельности, впоследствии посредством системы носителей затрат функциональные накладные расходы начисляются на продукты. Целью такого метода является совершение верности итогов калькулирования себестоимости продукта и управление затратами.

Применение рассматриваемой группы накладных расходов в практической деятельности позволяет с максимальной точностью установить себестоимость изготовления и снизить траты в организации.

В зависимости от метода списания затрат в учете (система учета затрат «директ-костинг» и система учета полных затрат): расходы периода – затраты,

не учитываемые при оценке запасов, рассматриваются как расходы на период, за который они были понесены; расходы на продукт – расходы, которые учитываются при оценке запасов [14].

В мировой практике все непроизводственные накладные расходы принято считать расходами периода.

Объединять накладные расходы дозволено в зависимости от выбранного варианта управленческого решения. В таком случае описываемые расходы разделяются на релевантные и нерелевантные. Релевантными представлены накладные расходы, на которые оказывает влияние, подобранный альтернативный вариант решения. Нерелевантные накладные расходы остаются неизменными при всяком из предпочтенных вариантов управленческих решений. Невозможно привести список всех релевантных и нерелевантных расходов к каждому конкретному случаю, так как некоторые затраты могут быть релевантными в одном случае и нерелевантными в другом.

Определение фактического применения групп затрат, включительно классификация накладных расходов, является значительной задачей в управленческом учете. Это позволяет установить значение каждой категории затрат в системе управления затратами.

Управленческий учет - это система, которая предоставляет информацию для оценки и измерения затрат и выгод, а также для принятия решений руководителями на всех уровнях внутреннего управления.

Современная система управленческого учета включает в себя следующие элементы: производственный учет, операционный учет, бюджетирование затрат и анализ затрат.

Производственный учет – это одна из частей управленческого учета. Он представляет собой систему сводного учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. На предприятиях функции производственного учета возлагаются на отдел учета затрат в бухгалтерии. Для ведения полного управленческого учета необходим дополнительный отдел управленческого контроля и анализа. В его рамках надлежит образовывать и обобщать

информацию в целях принятия управленческих решений, вести бюджетирования и проводить анализ затрат [15].

К основным задачам учета накладных расходов в рамках ведения управленческой бухгалтерии относятся:

- формирование своевременной, целостной и правдивой информации о фактических накладных расходах;
- бюджетирование и управление накладными расходами;
- выявление запасов сокращения накладных расходов;
- выявление факторов, воздействующих на изменение единичных компонентов накладных расходов;
- управление затратами и принятие управленческих решений.

Управленческий учет отличает, возможность принимать решения вовремя. Используя сведения бюджетирования и анализа, бухгалтера-аналитики находят альтернативные варианты действий, собирают и обобщают по ним информацию, подготавливают рекомендации руководству. Безрезультативные решения могут привести к нестабильному финансовому положению организации, стать первопричинами потери рынка продуктов, роста расходов, неоправданного повышения уровня запасов. Главным аспектом при принятии управленческого решения служат удельные затраты. Особенную важность в данном случае имеют накладные расходы [16].

В управленческом учете особенным значением обладает постоянная доля накладных расходов, так как она представляет собой преимущественно действенный курс сокращения себестоимости изделий. Ключевыми направлениями операций в данной области возможно назвать ограничение численности управленческого персонала, сокращение расходов на его содержание; повышение квалификации персонала, занятого сопровождением производственных процессов, и укрепление контроля за использованием средств в данной области; введение системы норм и нормативов накладных расходов и системы управления по отклонениям, главной целью, которой является предупреждение нерационального использования этих ресурсов.

1.4 Общехозяйственные и общепроизводственные расходы: учет и методы распределения

К общепроизводственным расходам, как части расходов организации по обычным (уставным) видам ее деятельности, относятся расходы по работам, связанным с обслуживанием основных и вспомогательных производств организации. Бухгалтерский учет общепроизводственных расходов ведется на сч. 25 «Общепроизводственные расходы» [17].

Данные расходы имеют место, как правило, в организациях промышленности, строительства и сельского хозяйства. Общепроизводственные расходы подразделяются на расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования (в строительстве – строительных машин и механизмов), а также цеховые расходы в промышленности, сельском хозяйстве и других производственных организациях. Учет данных расходов рекомендуется вести в порядке, установленном отраслевыми указаниями по планированию и учету себестоимости продукции (работ, услуг).

Промышленные и иные производственные организации с цеховой структурой управления учитывают расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования и цеховые расходы в разрезе каждого цеха основного и вспомогательного производств по статьям затрат.

Сельскохозяйственные организации ведут учет общепроизводственных расходов по отраслям производства в разрезе своих подразделений.

Расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования подразделяются на текущие и единовременные расходы. Текущие расходы отражаются на сч. 25 в составе следующих затрат [17]:

– амортизация производственного и подъемно-транспортного оборудования, цехового транспорта, используемых в производстве, – с кредита сч. 02 «Амортизация основных средств»;

– расходы по эксплуатации оборудования (стоимость вспомогательных материалов, необходимых для ухода за оборудованием и содержанием его в рабочем состоянии; расходы на оплату труда вспомогательных рабочих с отчислениями на социальное страхование и обеспечение от них; стоимость потребленных в процессе производства топлива, электроэнергии, воды, пара, сжатого воздуха и других видов энергии; стоимость услуг вспомогательных производств, связанных с содержанием и эксплуатацией оборудования, и другие аналогичные расходы) – с кредита сч. 23 «Вспомогательные производства»;

– расходы на ремонт оборудования, транспортных средств и инструмента (стоимость запасных частей и других материалов, расходуемых при ремонте производственного оборудования, транспортных средств и ценных инструментов; расходы на оплату труда ремонтных рабочих с отчислениями на социальное страхование и обеспечение от них; стоимость услуг ремонтных цехов и других вспомогательных производств по ремонту оборудования, транспортных средств и ценных инструментов) либо отчисления в резерв на ремонт основных средств (если в соответствии с учетной политикой организация образует данный резерв) – с кредита сч. 23 «Вспомогательные производства» либо сч. 96 «Резервы предстоящих расходов»: затраты на внутризаводские перемещения грузов (расходы на содержание и эксплуатацию собственных и привлеченных со стороны транспортных средств, занятых перемещением грузов, подвозкой в цеха и выгрузкой материалов, инструментов и деталей и доставкой готовой продукции на склады хранения; стоимость транспортных услуг вспомогательных производств, а также сторонних организаций) – с кредита сч. 23 «Вспомогательные производства»; амортизация нематериальных активов – с кредита сч. 05 «Амортизация нематериальных активов»; расходы по страхованию основных средств и нематериальных активов – с кредита сч. 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»;

- расходы по оплате труда работников, занятых обслуживанием указанных производств, – с кредита сч. 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»;

- прочие расходы, в частности, расходы на подготовку и освоение производства, учитываемые предварительно в составе расходов будущих периодов (если период освоения непродолжителен, данные расходы могут учитываться непосредственно в составе цеховых расходов), – с кредита сч. 97 «Расходы будущих периодов» и т.п.

Единовременные расходы могут в соответствии с учетной политикой организации учитываться предварительно на сч. 97 «Расходы будущих периодов». При учете данных расходов предварительно на сч. 97 по окончании работ затраты ежемесячно списываются с этого счета равными частями в дебет сч. 25 в течение срока, установленного расчетом.

Промышленные и иные производственные организации с бесцеховой структурой управления учитывают расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования в целом по организации.

Строительные организации учитывают расходы по содержанию и эксплуатации строительных машин и механизмов, как правило, по их видам в целом по организации.

Цеховые расходы учитываются на сч. 25 в составе следующих затрат [18]:

- расходы по оплате труда аппарата управления цехов с отчислениями на социальное страхование и обеспечение и другие расходы по управлению – с кредита сч. 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению» и сч. 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»;

- амортизация зданий и сооружений общецехового назначения и нематериальных активов, используемых при производстве продукции, – с кредита сч. 02 «Амортизация основных средств» и сч. 05 «Амортизация нематериальных активов»;

- расходы по содержанию зданий и сооружений – с кредита сч. 23 «Вспомогательные производства»;
- расходы на ремонт основных средств – с кредита сч. 23 «Вспомогательные производства»;
- расходы по рационализации и изобретениям – с кредита сч. 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» и др.;
- расходы по охране труда, которые формируются с кредита счетов учета расчетов;
- прочие расходы.

Промышленные и иные производственные организации могут учитывать цеховые расходы вспомогательных производств непосредственно на сч. 23 «Вспомогательные производства». При этом организации с бесцеховой структурой управления учитывают цеховые расходы на сч. 26 «Общехозяйственные расходы» в составе общезаводских (управленческих) расходов. Так, в строительстве в соответствии с отраслевыми указаниями по планированию и учету себестоимости цеховые расходы (как накладные расходы) предусмотрено учитывать на сч. 26 «Общехозяйственные расходы», но обособленно от накладных расходов основного производства [18].

Расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования распределяются в порядке, установленном учетной политикой организации. Как правило, указанные расходы относятся на себестоимость продукции (работ, услуг), выпускаемой данным цехом (подразделением).

Расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования (строительных машин и механизмов) со сч. 25 «Общепроизводственные расходы» списываются в дебет счетов [18]:

- 20 «Основное производство» – по цехам и видам продукции (по объектам строительства);
- 23 «Вспомогательные производства» – по видам производств и продукции (работ, услуг);

- 28 «Брак в производстве» – на стоимость бракованной продукции;
- 29 «Обслуживающие производства и хозяйства» – по обслуживающим производствам и хозяйствам и видам продукции;
- 91 «Прочие доходы и расходы» – в части расходов по работам, выполненным в прошлом году;
- 99 «Прибыли и убытки» – в части потерь из-за стихийных бедствий, пожаров и т.п.

Собранные в течение месяца на дебете сч. 25 общепроизводственные расходы в конце месяца полностью включают в производственную себестоимость продукции. Фактические затраты на содержание и эксплуатацию оборудования, учтенные в целом по цеху, распределяются между готовой продукцией и незавершенным производством.

В организациях с незначительным объемом незавершенного производства указанные расходы распределяют по нормам на незавершенное производство, а оставшуюся часть списывают на себестоимость проданной продукции.

В организациях, выпускающих однородную продукцию, данные расходы распределяют по видам продукции пропорционально расходам на оплату труда рабочих.

Цеховые расходы в промышленности распределяются в порядке, установленном учетной политикой организации. Как правило, их распределяют по видам продукции пропорционально расходам на оплату труда рабочих с учетом расходов по содержанию машин и оборудования. При этом цеховые расходы, приходящиеся на работы и услуги, выполняемые для других цехов, определяются общим объемом этих расходов, которые списываются на затраты цехов – потребителей работ и услуг. При выполнении цехом работ услуг для собственных нужд затраты в составе расходов по оплате труда рабочих, отчислений на социальное страхование и обеспечение от них, а также на основные материалы включаются в себестоимость изделий, работ и услуг соответствующего подразделения цеха.

Распределение общепроизводственных расходов возможно пропорционально следующим способам[19]:

- количество выпущенной продукции;
- стоимость прямых затрат;
- затраты по переделу;
- установленные цеховые ставки;
- станко-часы отработанного оборудования;
- использованные материально-технические ресурсы;
- заработная плата основного производственного персонала;
- нормативная ставка.

Касательно каждого способа возможно привести свои достоинства и недостатки. Предпочитая тот или иной способ распределения расходов, нужно обозначить точные обстоятельства работы каждого предприятия, потому что в условиях одной сферы индустрии условия технологии и производства могут кардинально различаться.

Рассмотрим сущность способа распределения пропорционально сметным или нормативным ставкам [19]:

- все оборудование производства распределяется на технологически однородные группы с разными расходами на содержание;
- на основании расчетов по статьям определяется нормативное значение расходов, связанных с содержанием и эксплуатацией оборудования на единицу оборудования за час работы по каждой группе. Немеханизированные операции выделяются, и по ним определяются расходы за час работы;
- нормативная величина расходов за час работы оборудования по одной из групп принимается за единицу, и по отношению к этой группе вычисляются коэффициенты приведения по иным группам оборудования;
- на основе технической документации рассчитывается сумма часов службы каждой категории оборудования для изготовления изделий, а с

помощью коэффициентов приведения машино-часы пересчитываются в приведенные машино-часы;

- умножением приведенных машино-часов по каждому изделию на нормативные расходы за час работы оборудования по группе, принятой за единицу, определяется сметная ставка расходов на изделие.

Распределение пропорционально основной заработной плате производственных рабочих осуществляется в такой очередности операций [20]:

- посредством первичных учетных документов обеспечивается выделение сумм заработной платы производственных рабочих без доплат по прогрессивно-премиальным системам;

- определяется доля фактически начисленных расходов, связанных с производственной деятельностью, по отношению к найденной сумме заработной платы рабочих;

- умножением процента на величину заработной платы, начисленной за изготовление каждого вида изделий;

- путем деления полученной суммы расходов на количество изготовленной продукции определяют суммы расходов на единицу продукции.

Общехозяйственные расходы представляют собой затраты организации по управлению, являющиеся составной частью расходов организации по ее обычным видам деятельности по производству продукции (работ, услуг), но которые не связаны непосредственно с производственным процессом. В связи с этим данные расходы можно также называть управленческими расходами. В строительстве их называют накладными расходами.

Бухгалтерский учет общехозяйственных расходов ведется на сч. 26 «Общехозяйственные расходы».

Общехозяйственные расходы можно классифицировать по их видам, технико-экономическим факторам, календарным периодам, для целей калькулирования себестоимости работ и услуг, для целей налогообложения.

Виды затрат, включаемых в общехозяйственные расходы, определяются в соответствии с отраслевыми указаниями по планированию и учету себестоимости продукции (работ, услуг) сметой затрат. К общехозяйственным расходам, как правило, относятся такие их основные виды: административно управленческие расходы; расходы по содержанию общехозяйственного персонала, не связанного с производственным процессом; амортизационные отчисления основных средств управленческого назначения и расходы на их ремонт; расходы по уплате арендной платы за помещения управленческого назначения; расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных и т.п. услуг; другие аналогичные по назначению управленческие расходы.

Отдельные виды управленческих расходов могут по решению организации учитываться непосредственно по местам возникновения расходов, с включением их в состав себестоимости объекта калькулирования прямым способом. Это относится к расходам по оплате труда управленческого персонала цехов (участков), вспомогательных и обслуживающих производств и хозяйств, амортизации основных средств и т.п.

По технико-экономическим факторам общехозяйственные расходы подразделяются на условно-постоянные и условно-переменные расходы. Общехозяйственные расходы, как правило, в целом по своему характеру относятся к условно-постоянным расходам. Общехозяйственные расходы по календарным периодам подразделяются на постоянные и единовременные затраты.

Для целей управления общехозяйственные расходы могут учитываться в полном размере в составе [21]:

- производственной себестоимости продукции, работ и услуг;
- себестоимости проданной продукции, работ и услуг.

Для целей налогообложения общехозяйственные расходы подразделяются на лимитируемые и не лимитируемые расходы.

Исходя из изложенного следует, что общехозяйственные расходы как расходы по управлению учитываются на сч. 26 «Общехозяйственные расходы»:

- всеми организациями, занятыми производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, кроме торговых организаций и организаций, занятых иной посреднической деятельностью;

- организациями, которые наряду с производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, как обычными видами своей деятельности, занимаются торговыми операциями;

- организациями, специализирующимися на реализации инвестиционных проектов по договорам, заключаемым с инвесторами;

- профессиональными участниками рынка ценных бумаг (инвестиционными фондами, брокерами, дилерами и т.п.).

Общехозяйственные расходы отражаются по дебету сч. 26 ежемесячно на основании данных из разработочных таблиц, ведомостей и других бухгалтерских регистров с кредита следующих счетов [18]:

- 02 «Амортизация основных средств» – в части амортизации основных средств;

- 05 «Амортизация нематериальных активов» – в части амортизации нематериальных активов;

- 10 «Материалы» – в части стоимости использованных в производстве материально-производственных запасов;

- 23 «Вспомогательные производства» – в части стоимости потребленных услуг, оказанных вспомогательными производствами, а также расходов по ремонту основных средств;

- 25 «Общепроизводственные расходы» – в части расходов строительных организаций по эксплуатации строительных машин и механизмов;
- 97 «Расходы будущих периодов» – в части предварительно уплаченных расходов по неравномерно производимым ремонтным работам (если организация не образует резерва на ремонт);
- 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» – в части отчислений по имущественному и личному страхованию;
- 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»;
- 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» – в части расходов на оплату труда управленческого персонала и отчислений по социальному страхованию и обеспечению с них;
- 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей» – в части недостач и потерь, отнесенных на общехозяйственные расходы;
- 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»;
- 68 «Расчеты по налогам и сборам»;
- 71 «Расчеты с подотчетными лицами»;
- 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» – по другим расходам, связанным с управлением производством.

Общехозяйственные расходы, учтенные на сч. 26 «Общехозяйственные расходы», распределяются организацией ежемесячно исходя из ее отраслевой принадлежности и в соответствии с ее учетной политикой.

Распределение данных расходов производится [21]:

1. В организациях, занятых производством продукции (работ, услуг):
 - в полном размере как расходы на продажу продукции (работ, услуг) – расходы списываются со сч. 26 в дебет сч. 90 «Продажи»;
 - на себестоимость продукции (работ, услуг) в следующем порядке.

а) организациями промышленности – в дебет сч. 20 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства» и 29 «Обслуживающие производства и хозяйства». При этом распределение указанных расходов по видам производств и хозяйств производится в порядке, установленном отраслевыми указаниями по учету себестоимости продукции, как правило, пропорционально расходам на оплату труда производственных рабочих. Для реализации установленной методики по распределению общехозяйственных расходов необходимо:

- определить процент общехозяйственных расходов к расходам на оплату труда рабочих, учтенным на сч. 20, 23, 29;
- по исчисленному проценту, умноженному на сумму расходов на оплату труда рабочих, приходящихся на каждый вид производства, определить по каждому виду суммы общехозяйственных расходов.

б) Строительными организациями (накладные расходы) – в дебет сч. 20 «Основное производство» и сч. 23 «Вспомогательные производства».

Для реализации установленной методики по распределению накладных расходов необходимо:

- определить процент накладных расходов к прямым затратам основного производства и вспомогательных производств;
- по исчисленному проценту, умноженному на сумму прямых затрат, учтенных на сч. 20 и 23, определить сумму накладных расходов, которую следует отнести на каждый из этих счетов;
- затем по принятой в организации методике, являющейся элементом учетной политики, распределить общую сумму накладных расходов на сч. 20 по объектам учета, а также на сч. 23 – по видам производств.

При этом накладные расходы в организациях механизации ежемесячно распределяются пропорционально прямым затратам в части выполненных строительных работ – в дебет сч. 20 «Основное производство», а в части выполненных строительными машинами и механизмами услуг – в дебет сч. 25 «Общепроизводственные расходы». В дальнейшем порядок распределения

накладных расходов по объектам учета определяется учетной политикой строительной организации.

2. В организациях, деятельность которых не связана с производственным процессом, – профессиональных участников рынка ценных бумаг (инвестиционные фонды, кроме организаций, осуществляющих торговую деятельность) – общехозяйственные расходы, как расходы по их содержанию, списываются в дебет сч. 90 «Продажи».

3. В организациях, специализирующихся на реализации инвестиционных проектов по договорам, заключаемым с инвесторами, общехозяйственные расходы, как расходы по их содержанию, списываются ежемесячно в дебет сч. 90 «Продажи».

Курсом для улучшения деятельности бухгалтерии в области управленческого учета, возможно принять создание единого учета, бюджетирования и анализа накладных затрат.

Недостаточно адаптированные к рыночным реалиям методы учета и анализа накладных затрат негативно отражаются на текущей работе предприятия, также они приводят к принятию ошибочных стратегических управленческих решений. Оттого важно учитывать накладные затраты и способы их распределения при финансовом планировании на предприятии.

В современных условиях фирмы сами заинтересованы в анализе своего финансового положения с возможностью его планирования и прогнозирования. Финансовое планирование помогает избегать ошибок в области финансов и предусматривать возможность пересмотра запланированных показателей по мере их достижения.

2 Теоретические аспекты инжиниринговой деятельности

2.1 Понятие и особенности инжиниринга

Существуют различные подходы к определению инжиниринга.

Оксфордский словарь трактует это понятие как деятельность по применению научных знаний для целей проектирования, строительства, управления машинами и установками. То есть, инжиниринг – это инженерная деятельность, берущая своё начало на основе научных знаний. Однако также оксфордской словарь рассматривает инжиниринг и как предмет прикладной науки. В более широком смысле инжиниринг переносится даже в такие области, как генетика, финансы, социальная сфера.

Также в современной литературе можно встретить следующие определения:

«Инжиниринг – это широкий спектр работ и услуг, предоставляемых консультационной компанией: от составления технических заданий и проектных предложений, проведения инженерно-исследовательских работ, включая строительство новых и реконструкцию действующих промышленных объектов, разработку машин, оборудования и технологических приемов, до консультаций экономического, финансового и другого характера.»

«Инжиниринг – это творческое применение научных методов и принципов к проектированию и разработке зданий, машин, аппаратов, производственных процессов и методов их использования отдельно или в комбинации; к строительству и эксплуатации, прогнозам поведения всего этого в специфических условиях эксплуатации – при учете функционального назначения, экономичности использования и безопасности для жизни и имущества [22].»

«Инжиниринг – это одна из форм международных коммерческих связей в сфере науки и техники, основное направление которой —

предоставление услуг по доведению научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок до стадии производства.»

Более общее и простое для понимания определение можно сформулировать следующим образом.

Инжиниринг – комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению непосредственно процесса производства, обслуживанию сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации продукции.

Инжиниринг инноваций имеет свои специфические особенности, которые заключаются в следующем [22]:

- полезный эффект от готового изделия, который может вести себя как материальный носитель (документация), так и как услуга (консультации);
- объект купли-продажи с коммерческой характеристикой;
- взаимоотношение с услугами, стоимость которых определяется затратами времени на их производство и поэтому имеющими множество продавцов.

2.2 Виды инжиниринга

Инжиниринг, как и все виды деятельности, требует наличия четкой классификации. Для определения видов инжиниринговых услуг различают несколько основных подходов. По совокупности многообразия оказываемых инжиниринговых услуг выделяют две основные группы [23].

1. Услуги, относящиеся к подготовке производственной деятельности.

- предпроектные услуги (например, геодезические исследования, инженерные изыскания и прочее);
- проектные услуги (например, разработка проектной и рабочей документации);

- послепроектные услуги (строительство объекта по готовой проектной документации);
- специальные услуги (дополнительные требования к производству или обслуживанию объектов).

2. Услуги по обеспечению нормального хода процесса производства и реализации.

Данная группа включает в себя работы по оптимизации основных процессов эксплуатации, осуществления услуг и прочего. К таким работам можно отнести следующее:

- организации и управлению производственным процессом;
- эксплуатации объекта;
- осмотру и испытаниям оборудования;
- обеспечению и реализации продукции;
- внедрению электронных систем информационного обеспечения.

Основной в настоящее время является классификация Европейской экономической комиссии ООН. В ней выделены следующие виды инжиниринга [23].

1. Консультационный инжиниринг.

Данный вид инжиниринга основан на осуществление интеллектуальных услуг, которые могут быть оказаны как отдельным лицом, так и группой специалистов в данной сфере. Он включает в себя следующие услуги:

- проектирование инженерных систем и оборудования;
- авторский надзор;
- планирование и подготовка строительства;
- испытания;
- экспертиза;
- консультация.

2. Технологический инжиниринг.

Технологический инжиниринг представлен в виде разработки особых технологий производственного процесса или эксплуатации объекта. Может быть выделен в виде лицензий, опыта производства, знаний.

3. Строительный инжиниринг.

Основан на выполнение работ по строительству промышленных или иных объектов, с учетом поставки, монтажа и пуско-наладки готового объекта для заказчика.

4. Техническое содействие.

Иными словами, данный вид инжиниринга можно назвать послепроектными услугами по контролю или обучению передаваемых технологий. К такому виду можно отнести: шеф-монтажные работы, авторский надзор, строительный контроль и обучение сотрудников технологии производства.

5. Комплексный инжиниринг.

Заключается в создании полностью готового к эксплуатации объекта, включая:

- проектирование;
- поставку готового оборудования;
- контроль за строительно-монтажными и пуско-наладочными работами;
- сдача объекта "под ключ" с вводом в эксплуатацию.

Такой вид инжиниринговой деятельности в мире представляется наиболее развивающимся и перспективным относительно других представленных типов инжиниринга.

В традиционной системе строительства клиент исполняет множество функций, которые нет возможности осуществить по ряду нескольких причин. В данной системе также присутствует проблема длительных сроков реализации работ по проекту, сложность взаимосвязи с учреждениями, оказываемыми услуги по разработке проектной документации.

Комплексный инжиниринг объединяет в себе полный спектр оказываемых услуг, от разработки проектной документации до его воплощения в материальном носителе.

На территории Российской Федерации наиболее распространен консультационный инжиниринг по оказанию предпроектных исследований или по проектной деятельности для будущего строительства. Технологический и строительный инжиниринг освоены в меньшей степени.

2.3 Инжиниринговые компании. Виды инжиниринговых компаний

Инжиниринговая компания – компания, специализирующаяся на предоставлении инжиниринговых услуг. Подобные организации предоставляют услуги одновременно в нескольких областях деятельности и привлекают к осуществлению работ по проекту разных поставщиков сырья и оборудования, а также различные субподрядные организации [24].

Наикрупнейшие инжиниринговые предприятия обладают холдинговой структурой, которую возглавляет головная компания. Отделения подобных фирм располагаются во множестве государств мира. Они наделены обширным кругом полномочий, могут независимо исполнять различные проекты, а также создавать совместные кооперативы.

Приведем пример самых влиятельных инжиниринговых организаций в Российской Федерации:

- Балтийская инжиниринговая компания;
- инжиниринговая компания Трансстрой,
- инжиниринговая компания Техностройпроект.

Численный состав крупных инжиниринговых компаний составляет около нескольких тысяч сотрудников, для более маленьких фирм данное значение приближено к нескольким сотням.

Исследование интернациональной и российской практики ведения инжиниринговой деятельности, показывает, что сформировались значительные отличия в организационных формах и системе отношений инжиниринговых компаний с участниками инвестиционно-строительного процесса.

В таблице 3 представлены основные виды инжиниринговых компаний, существующие за рубежом и их российские аналоги [24].

Таблица 3 - Основные виды инжиниринговых компаний

Международная практика		Российский аналог	
Вид компании	Предоставляемые услуги	Вид организации деятельности	Предоставляемые услуги
Инженерно-консультационные фирмы	Консультационный инжиниринг	Изыскательские организации. Проектно-изыскательские институты. Научно-проектные институты. Консультационные фирмы.	Исследования и предпроектные разработки. Изыскания и проектирование объекта. Испытания. Экспертиза. Консультации.
Инженерно-исследовательские фирмы. Инженерные фирмы заводов-изготовителей оборудования	Технологический инжиниринг	Научно-исследовательские и технологические институты. Конструкторские бюро. Научно-производственные объединения.	Исследования и разработка технологий. Конструкторская деятельность. Опытно-промышленное производство.
Инженерно-строительная фирма. Инженерная фирма в составе подрядной фирмы.	Строительный / общий инжиниринг	Проектно-строительная фирма. Дирекция по строительству "под ключ".	Не распространен в российской практике (кроме зарубежного строительства). Получает распространение в сооружении малых технологически-емких производств.
Консорциумы.	Комплексный инжиниринг	Трансстрой. ФГУП "Технопромэкспорт"	Не распространен в российской практике (кроме зарубежного строительства)

В зарубежной практике инжиниринговая деятельность выполняется специализированными консультационно-исследовательскими компаниями. На территории Российской Федерации данная деятельность принадлежит обычно проектно-технологическим институтам или опытно-конструкторским бюро.

2.4 Особенности инжиниринговой деятельности в Российской Федерации

В настоящее время инжиниринг стал столь всеобъемлющим явлением, что практически каждая область деятельности обладает собственным инжинирингом. При этом непрерывное развитие научно-технической и гуманитарной идеи приводит к постоянному совершенствованию текущих направлений инжиниринга, а также к формированию новых технологий и инструментов инжиниринга для решения трудоемких проблем.

Продвижение технологичности и наукоемкости текущих взаимоотношений приводит к повышению значимости инжиниринга в экономике и обществе. Таким образом, управление инжиниринговой деятельностью является наиболее актуальным вопросом в современных реалиях.

Кроме отраслевых видов инжиниринга можно отметить вдобавок межотраслевые его направления, используемые при решении множества проблем независимо от предметной области. В таких видах инжиниринга вырабатываются методы и средства интеграции знаний из всевозможных сфер для решений трудоемких проблем.

Текущая инжиниринговая деятельность носит межотраслевой и междисциплинарный характер. В настоящее время практически каждое предприятие в своей деятельности пересекает несколько отраслевых границ. Таким образом, актуальность универсальных методов и видом инжиниринговой деятельности для любого вида проекта растет как никогда.

Исходя из этого, следует рассмотреть особенно значимые виды межотраслевого инжиниринга.

Эргономика представляет собой деятельность по применению научных знаний к определению физических и психологических характеристик устройств и систем. Она напрямую затрагивает значительные аспекты человеческой деятельности (например, безопасность, комфортность и производительность машин). Принципы эргономики применяются в разработке, проектировании, создании и использовании каждой человеко-машинных систем. В виду подобной громадной предметной области эргономика основывается на методах из большого количества научных дисциплин [25].

Системный инжиниринг – это междисциплинарная деятельность, основанная на методах и инструментах разнообразных областей инжиниринговой деятельности, по разработке и внедрению технологических инноваций в процессы планирования и развития систем. Данный инжиниринг подразумевает использование технологий из других видов инжиниринга и различных научных дисциплин в их комбинации для разрешения многогранных проблем функционирования и развития систем.

Промышленный инжиниринг - использование совместных принципов инжиниринга, научного менеджмента, а также методов и моделей разнообразных научных дисциплин для обеспечения и сопровождения высочайшего уровня производительности и экономической рентабельности современных экономических систем. Эффективное функционирование прогрессивного предприятия включает в себя проектирование и создание производственных мощностей, эффективное использование человеческих ресурсов, контроль качества и тому подобное [26].

2.5 Краткая характеристика предприятия ООО "Тепло-Форт"

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Тепло-Форт» является малым инновационным предприятием входящее в состав

структурного подразделения Томского политехнического университета (ТПУ). Работает на рынке около 10 лет по юридическому адресу: Россия, 634034, Томская область, г. Томск, ул. Усова, д. 7, стр. 1, офис 3.

Уставный капитал компании составляет 10 000 рублей, руководителем является Седюкова Марина Сергеевна.

Основной вид деятельности компании – Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук и прочие (72.19).

Предметом дополнительного вида деятельности являются:

- производство инструментов и приборов для измерения, тестирования и навигации;
- забор и очистка воды для питьевых и промышленных нужд;
- строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения;
- испытания и анализ состава и чистоты материалов и веществ: анализ химических и биологических свойств материалов и веществ; испытания и анализ в области гигиены питания, включая ветеринарный контроль и контроль за производством продуктов питания.

Предприятие ООО «Тепло-Форт» занимается проектированием, производством и обслуживанием станций водоочистки. На предприятии имеются различные виды систем водоснабжения:

- насосная станция над артезианскими скважинами;
- водоочистной комплекс (ВОК) в блочно-модульном исполнении "Гейзер-КМ" с различными параметрами производительности;
- установка сбора и усреднения канализационных стоков "Вулкан";
- выпарная установка "Лава", для обезвоживания промывных вод с дополнительным холодильным оборудованием.

Основным продуктом производства являются водоочистные комплексы "Гейзер-КМ", включающие в себя следующие технологические узлы:

- бак-реактор с высокопроизводительной системой аэрации и озонирования;
- системы фильтрации;
- резервуар чистой воды с системой обеззараживания ультрафиолетовой лампой;
- пульт управления и автоматики;
- внешний железный блок-бокс.

Также компания ООО "Тепло-Форт" оказывает широкий спектр услуг в области водоснабжения, водоотведения и очистки воды, таких как:

- мониторинг систем водоснабжения населенных пунктов;
- анализ химического состава воды;
- экспертиза систем водоснабжения населенных пунктов;
- разработка технологических решений очистки воды;
- проектирование новых и реконструируемых систем водоочистки;
- производство водоочистных комплексов, шеф-монтажные и пусконаладочные работы;
- модернизация систем водоочистки;
- гарантийное и пост гарантийное техническое обслуживание объектов;
- диспетчеризация и мониторинг работы водоочистных комплексов в режиме реального времени;
- консультирование по вопросам эксплуатации объектов водоснабжения.

В 2020 году компания ООО «Тепло-Форт» установила 8 станций водоочистки (рис. 1, 2) в населенных пунктах Томской области по губернаторской программе «Чистая вода». Работа системы заключается в заборе воды из скважины, последующей очистке и подаче в водонапорную башню, которая своим давлением подает воду в сеть, таким образом

обеспечивая жителей самых отдаленных уголков Томской области чистой питьевой водой в прямом доступе.



Рисунок 1 - Станция водоочистки



Рисунок 2 - Система фильтрации

Комплекс уникален несколькими своими позициями. Первый из них – компактность, второе – ресурсоэффективность: на один кубометр воды весь комплекс, включая насосы, скважины и обогрев комплекса и башни тратит 2,14 киловатта электроэнергии.

Водоочистные комплексы состоят из нескольких основных разделов производства:

- технология – установка фильтрующего оборудования и промывных насосов с трубной обвязкой;
- блочно-модульное здание – внешний металлический каркас, укрытый сэндвич-панелями из минеральной ваты;

- охранно-пожарная сигнализация;
- электротехническое подключение оборудования в сеть;
- вентиляционное оборудование;
- отопительные конструкции.

Также в рамках сотрудничества с ТПУ и Фондом содействия развитию территорий компания осуществляет техническое и гарантийное обслуживание. Техническое обслуживание включает в себя определенный перечень работ, который необходим для содержания водоочистных комплексов в работоспособном состоянии.

При наличии ремонтных работ, не входящих в перечень гарантийного обслуживания, между ООО "Тепло-Форт" и сельскими поселениями заключается отдельный договор подряда на негарантийное обслуживание.

За реализацию каждого вида деятельности отвечает свое подразделение. Предприятия состоит из пяти основных отделов, а юридический отдел находится на аутсорсинге. Организационная структура ООО "Тепло-Форт" представлена на рисунке 3.

Административный отдел занимается организацией делопроизводства в учреждении, получением и регистрацией входящей корреспонденции, проверкой качества оформления документов, представляемых на подпись руководству, распределением документов по должностным лицам компании, учетом и регистрацией исполнительно-распорядительных документов.

В отделе работают четыре менеджера:

- менеджер по проектам (ведение проектов, их сроков и бюджетов, коммуникации с заказчиком, ведение всей документации проекта и т.п.);
- делопроизводитель (ведение договоров, коммуникация с заказчиками, контроль за соблюдением всех условий договоров, ведение входящей и исходящей корреспонденции с заказчиками, ведение исполнительно-распорядительных документов для бригад и т.п.);

– менеджер по кадрам (оформление приема, отпусков, увольнений, формирование личных дел, формирование штатного расписания, учет рабочего времени сотрудников, ведение и контроль графика отпусков и т.п.).

Отдел бухгалтерии состоит из главного бухгалтера и штатного бухгалтера. Основные задачи отдела ведение бюджетного и налогового учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия, осуществление контроля за своевременным и правильным оформлением первичных документов, законностью совершаемых операций, текущий контроль за целевым и экономным расходованием средств бюджета, составление сводной бюджетной и бухгалтерской отчетности в целом.

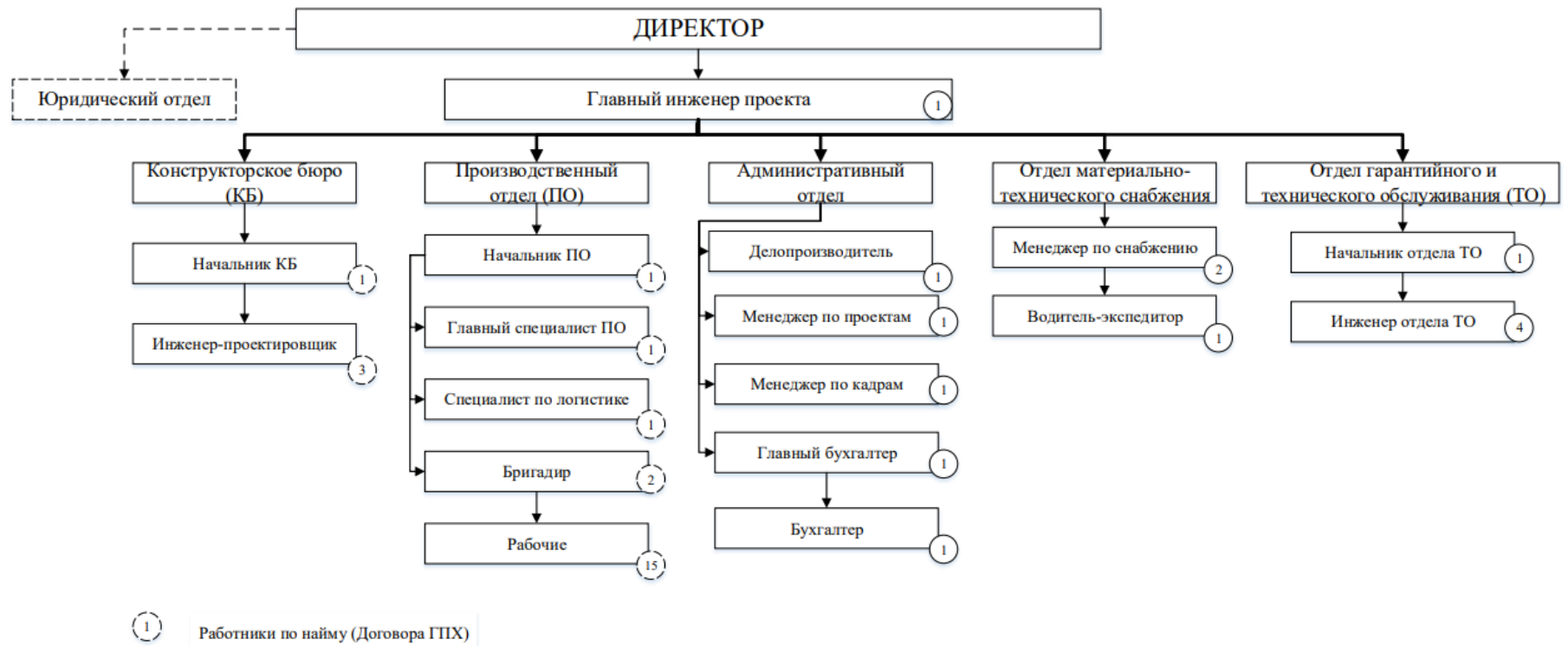


Рисунок 3 - Организационная структура ООО "Тепло-Форт"

Отдел снабжения на предприятии состоит из двух менеджеров по снабжению и водителя-экспедитора, осуществляющего получение и перевозку материально-технических ценностей. Основная цель отдела - доведение конкретных ресурсов до участников производства в необходимом количестве и объеме, в точный срок и с минимальными затратами. Дополнительно, в функции менеджеров по снабжению входят составление смет на материальные затраты для будущих проектов.

Производственный отдел возглавляет начальник отдела производства, в его подчинении находятся бригадиры рабочих групп и два специалиста производственного отдела, отвечающих за производственные процессы различных объектов. В обязанности отдела входят оперативное управление производственной деятельностью организации, текущее планирование, участие в перспективном планировании производственной деятельности, разработка производственных программ и календарных графиков выпуска продукции, оперативный контроль за ходом производственного процесса, обеспечение производства технической документацией, оборудованием, инструментом, материалами и прочим.

Отдел технического обслуживания проводит работы по ремонту поставленной продукции, по негарантийному ремонту, гарантийному обслуживанию, сбором первичных сведений об отказах, неисправностях и недостатках в эксплуатации выпускаемой продукции, рассмотрение претензий по поводу качества выпускаемой продукции, разработкой предложений по совершенствованию гарантийного обслуживания и ремонта, организация и участие в проведении испытаний отремонтированной техники и т.п. Дополнительно, отдел технического обслуживания выполняет шеф-монтажные, строительно-монтажные и пуско-наладочные работы для готовых водоочистных сооружений с вводом объектов в эксплуатацию. Для сельских поселений инженера данного отдела могут оказывать консультационные услуги по первичному выявлению неисправностей готового объекта.

Конструкторское бюро занимается разработкой проектной и рабочей документации, составлением рабочих чертежей для производства объектов. Сбор исходных данных для проектирования, решение технических вопросов по закрепленным объектам на протяжении всего периода проектирования, строительства, ввода в действие объекта. Возглавляет отдел начальник конструкторского бюро, в его подчинении находятся инженера-проектировщики, сметчики и сотрудники по работе с сертификационной документацией готовых объектов.

2.6 Исследование производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО "Тепло-Форт"

Для исследования состояния финансового планирования в инжиниринговой компании, необходимо в первую очередь провести исследование её производственно-хозяйственной деятельности. Проанализировать финансовое состояние предприятия при помощи расчета финансовых коэффициентов.

Финансовые коэффициенты – относительные показатели финансового состояния предприятия, позволяющие с разных точек оценить его финансовое положение.

Для полного анализа финансового положения предприятия «Тепло-Форт», сравним полученные показатели как с нормативными значениями, так и с компаниями-конкурентами в области инжиниринговой деятельности.

Рассмотрим текущую платежеспособность предприятия на основе расчета коэффициентов ликвидности в таблице 4.

Коэффициенты ликвидности характеризуют способность компании погашать текущие (кратковременные) обязательства за счет оборотных активов.

$$K_{ал} = \frac{ДС + КФВ}{КО} \quad (1)$$

$$K_{\text{сл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}} \quad (2)$$

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}} \quad (3)$$

где

$K_{\text{ал}}$ – коэффициент абсолютной ликвидности,

$K_{\text{сл}}$ – коэффициент срочной ликвидности,

$K_{\text{тл}}$ – коэффициент текущей ликвидности,

ДС – денежные средства,

КФВ – краткосрочные финансовые вложения,

КО – краткосрочные обязательства,

ДЗ – дебиторская задолженность,

ОА – оборотные активы.

Таблица 4 - Расчет коэффициентов ликвидности

Показатели	Анализируемые предприятия	2020	2019	2018	Нормативные значения
Коэффициент абсолютной ликвидности	ООО «Тепло-Форт»	0,99	0,24	2,57	0,2-0,4
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	0,39	0,79	0,04	
	ООО «АП КВАРК»	0,03	0,10	0,02	
Коэффициент срочной ликвидности	ООО «Тепло-Форт»	1,18	2,05	9,02	0,8-1,2
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	2,05	1,06	0,92	
	ООО «АП КВАРК»	1,28	1,17	1,41	
Коэффициент текущей ликвидности	ООО «Тепло-Форт»	1,68	2,30	11,34	2,0-3,0
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	2,38	1,15	1,05	
	ООО «АП КВАРК»	1,28	1,17	1,41	

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что ни у одной из приведенных компаний не прослеживается четкая динамика развития или ухудшения данных показателей за три года. Следовательно, для анализа будем учитывать показатели за последний представленный год.

Коэффициент срочной ликвидности у предприятия «Тепло-Форт» является единственным показателем с нормативным значением. В связи с этим, можно сделать вывод, что у предприятия достаточную скорость

погашения задолженностей имеет только дебиторская задолженность, денежные средства и финансовые вложения наоборот имеют слишком быстро погашают текущие обязательства предприятия, а прочих оборотных активов не хватает. Лучшие показатели имеет компания «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий», а у компании «АП КВАРК» недостаточно оборотных активов для погашения своих краткосрочных обязательств.

Далее рассмотрим коэффициент оборачиваемости активов, характеризующий эффективность использования фирмой всех имеющихся ресурсов, независимо от источников их привлечения (таблица 5).

$$K_{об.а} = \frac{\text{Выручка}}{\text{СА}} \quad (4)$$

$$K_{об.оа} = \frac{\text{Выручка}}{\text{ОА}} \quad (5)$$

где

$K_{об.а}$ – коэффициент оборачиваемости активов,

$K_{об.оа}$ – коэффициент оборачиваемости оборотных активов,

СА – совокупные активы,

ОА – оборотные активы.

Таблица 5 - Расчет коэффициентов оборачиваемости активов

Показатели	Анализируемые предприятия	2020	2019	2018
Коэффициент оборачиваемости активов	ООО «Тепло-Форт»	6,43	4,35	7,66
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	1,51	1,80	0,56
	ООО «АП КВАРК»	0,95	1,22	1,06
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	ООО «Тепло-Форт»	12,74	6,32	7,66
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	2,22	3,04	0,75
	ООО «АП КВАРК»	0,96	1,23	1,09

Самые высокие показатели из представленных компаний имеет ООО «Тепло-Форт». Высокие значения коэффициентов, показывают, что средства, имеющиеся в распоряжении предприятия, оборачиваются достаточно быстро

и приносят больше выручки на каждый рубль активов. Больше всего выручки предприятию приносят оборотные активы.

Коэффициенты оборачиваемости (коэффициенты деловой активности) – группа коэффициентов, показывающая интенсивность использования активов или обязательств (таблица 6).

$$K_{об.з} = \frac{\text{Себестоимость}}{\text{Запасы}} \quad (6)$$

$$K_{об.дз} = \frac{\text{Выручка}}{\text{ДЗ}} \quad (7)$$

$$K_{об.кз} = \frac{\text{Себестоимость}}{\text{КЗ}} \quad (8)$$

где

$K_{об.з}$ – коэффициент оборачиваемости запасов,

$K_{об.дз}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности,

$K_{об.кз}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности,

КЗ – кредиторская задолженность.

Таблица 6 - Расчет коэффициентов деловой активности

Показатели	Анализируемые предприятия	2020	2019	2018
Коэффициент оборачиваемости запасов	ООО «Тепло-Форт»	40,75	53,70	32,81
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	16,36	41,17	5,68
	ООО «АП КВАРК»	-	-	-
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	ООО «Тепло-Форт»	110,48	8,06	13,47
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	3,19	12,63	0,90
	ООО «АП КВАРК»	0,98	1,35	1,10
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	ООО «Тепло-Форт»	20,49	13,90	76,09
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	4,06	2,97	0,77
	ООО «АП КВАРК»	0,72	1,16	0,40

Коэффициент оборачиваемости запасов у компании «Тепло-Форт» имеет самые высокие значения среди других компаний, это может быть связано с постоянным дефицитом товара на складах, что приводит к перебоям

производственного процесса. У компании «АП КВАРК» запасы отсутствуют вообще.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ООО «Тепло-Форт» ниже в сравнении с другими коэффициентами. Компания недостаточно быстро рассчитывается по своим обязательствам. Также значения коэффициентов кредиторской и дебиторской задолженности имеют большую разницу между собой, следовательно, компания не своевременно получает оплату от покупателей для оплаты кредиторской задолженности, что является неблагоприятной ситуацией для предприятия.

Коэффициенты доходности или рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность компании, и рассчитываются применительно к валовой и чистой прибыли (таблица 7).

$$R_{\text{чПр}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \quad (9)$$

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \quad (10)$$

где

$R_{\text{чПр}}$ – чистая рентабельность продаж,

ROE – рентабельность собственного капитала.

Таблица 7 - Расчет коэффициентов доходности (рентабельности)

Показатели	Анализируемые предприятия	2020	2019	2018
Чистая рентабельность продаж	ООО «Тепло-Форт»	0,04	0,04	0,12
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	0,22	0,11	0,01
	ООО «АП КВАРК»	0,06	0,04	0,08
Рентабельность собственного капитала	ООО «Тепло-Форт»	0,35	0,27	0,99
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	0,52	0,43	0,03
	ООО «АП КВАРК»	0,26	0,43	0,56

Лучший показатель чистой рентабельности продаж был в 2020 году у компании «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий», то есть на одну рублю выручки приходится 0,22 рубля чистой прибыли. У

компании «Тепло-Форт» он составляет 0,04 рубля чистой прибыли, что является наименьшим показателем среди представленных компаний. Также за два года отсутствует тенденция к увеличению чистой рентабельности продаж. Таким образом, предприятию необходимо уменьшить свои расходы.

Рентабельность собственного капитала показывает с какой отдачей работают деньги собственников. Так на 1 рублю собственных средств у компании «Тепло-Форт» приходится около 0,35 рублей чистой прибыли. Значение данного показателя можно считать удовлетворительным, так как оно выше банковской ставки процента, однако у компании-конкурента электроимпульсных технологий показатель выше почти на 32 процента.

Коэффициенты финансовой устойчивости характеризуют независимость по каждому элементу активов предприятия и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчива компания в финансовом отношении (таблица 8).

$$K_d = \frac{ДО + КО}{\text{Совокупные активы}} \quad (11)$$

$$K_{ав} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Совокупные активы}} \quad (12)$$

где

K_d – коэффициент долга,

$K_{ав}$ – коэффициент автономии,

ДО – долгосрочные обязательства,

КО – краткосрочные обязательства.

Таблица 8 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

Показатели	Анализируемые предприятия	2020	2019	2018	Нормативные значения
Коэффициент долга	ООО «Тепло-Форт»	30 %	30 %	9 %	40-50%
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	38%	51 %	72 %	
	ООО «АП КВАРК»	77 %	88 %	85 %	
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	ООО «Тепло-Форт»	70 %	70 %	91 %	50-60%
	ООО «Научно-инновационный центр электроимпульсных технологий»	62 %	49 %	28 %	
	ООО «АП КВАРК»	23 %	12 %	15 %	

Коэффициент финансовой независимости у компании «Тепло-Форт» имеет самые высокие значения, также он значительно выше нормативного значения. Следовательно, компания независима от сторонних кредитов, может обеспечивать свою деятельность собственными источникам без необходимости привлекать сторонние источники финансирования.

В целом, финансовое состояние предприятия «Тепло-Форт» можно назвать удовлетворительным. Предприятию необходимо для его улучшения снизить значения денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в увеличение запасов предприятия. Сократить в договорных отношениях сроки оплат для Заказчиков. Также проанализировать возможность сокращения себестоимости и расходов за период в деятельности компании.

Для полного анализа деятельности компании недостаточно расчета только финансовых коэффициентов. Необходимо провести анализ производственной деятельности предприятия для подбора рекомендаций по улучшению эффективности финансового планирования в управлении инжиниринговой компании.

Рассмотрим основную деятельность ООО «Тепло-Форт» за один год.

Предприятие производит не только различные виды водоочистных сооружений и установок, но также занимается проектированием, техническим обслуживанием и т.п. Можно выделить четыре основных вида проектов в организации (таб. 9).

Таблица 9 – Структура основных видов проектов в ООО «Тепло-Форт»

Наименование видов проектов	Количество проектов за один год	Доля в общем количестве проектов за один год, %
Разработка проектной и рабочей документации	20	11,83
Изготовление водоочистных установок	19	11,24
Гарантийное и техническое обслуживание водоочистных сооружений	75	44,38
Негарантийный ремонт водоочистных сооружений	55	32,54

Большую долю в общей сумме проектов, около 44 процентов, занимает техническое обслуживание установленных водоочистных станций,

подлежащих гарантийному обслуживанию (рис. 4). Около 33 процентов приходится на негарантийный ремонт установленных водоочистных станций в сельских поселениях Томской области. Около 11 процентов в общей сумме проектов приходится на изготовление систем водоснабжения и разработку проектной и рабочей документации водоочистных комплексов (ВОК).

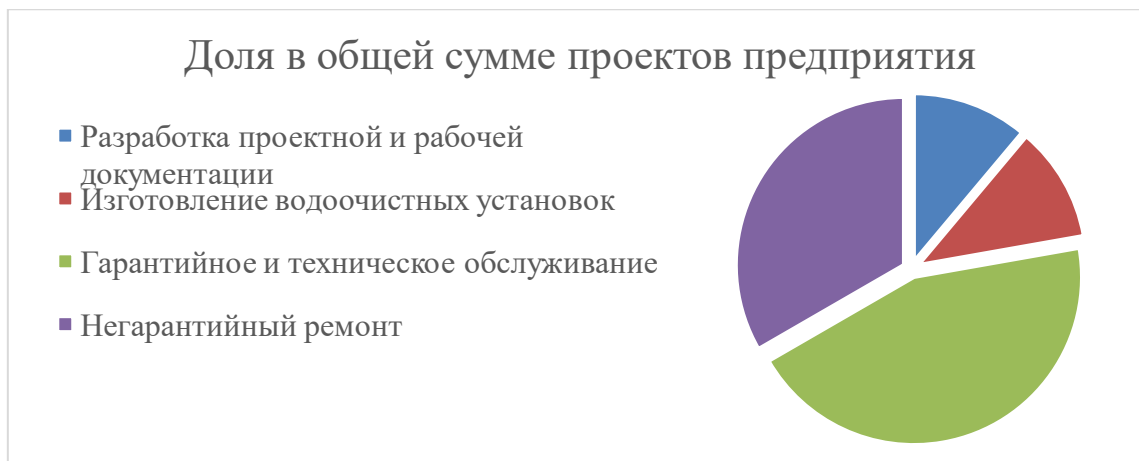


Рисунок 4 – Доля видов проектов в общей сумме деятельности предприятия

Стоит отметить, что все проекты предприятия связаны между собой. Первым этапом появления водоочистных сооружений становится разработка его проектной и рабочей документации, включающая в себя все чертежи по объекту, спецификации, технические задания для данного объекта. На основе разработанной документации в дальнейшем выполняются работы по производству готового объекта, сборка всех технологических узлов и упаковка водоочистного комплекса для перевозки заказчику. Техническое обслуживание является пост продажной деятельностью готового продукта. В рамках договоров поставки предприятие оказывает гарантийное обслуживание, в котором предусмотрены ежегодные осмотры реализованных станций, замена фильтрующего и расходного материала. Для негарантийных ситуаций предусмотрен последний вид проекта, по которому организация проводит замену дефектных деталей комплекса или производит полную или частичную реконструкцию водоочистных сооружений на месте установки.

Рассмотрим основные расходы проектов в таблице 10.

Таблица 10 – Основные расходы проектов за один год на предприятии ООО «Тепло-Форт»

Наименование расходов проекта	Разработка документации	Изготовление ВОК	Обслуживание ВОК	Ремонт ВОК
Прямые расходы				
Затраты на материалы, оборудование	-	8 156,83	135,79	52,15
Затраты на субподрядчиков	225,00	1 750,60	-	-
Прямые затраты на оплату труда	100,00	3 600,00	300,00	35,50
Накладные расходы				
Обучение сотрудников и сертификация работ	95,00	70,50	-	-
Командировки	-	17,20	70,50	15,00
Накладные расходы	126,00	4 078,54	151,88	30,79
Резерв на непредвиденные расходы	27,30	883,68	32,91	6,67
Итого, тыс. руб	573,30	18 557,35	691,08	140,11
Временные затраты на выполнение проекта, месяц	4	5,5	10	1

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что самым затратным проектом является изготовление водоочистных комплексов. Основные затраты на материалы и сырье, на услуги субподрядных организаций и заработную плату приходится именно на него.

Разработка проектной и рабочей документации осуществляется без использования материальных ценностей, только за счет работы собственных сотрудников организации и услуг по оказанию экспертизы готовых документов.

Ремонт и обслуживание готовых водоочистных комплексов осуществляются только собственными трудовыми ресурсами предприятия с дополнительными затратами на материально-технические ценности.

Хотелось бы отметить, что накладные расходы на предприятии не распределяются. Для составления сметы проекта, накладные расходы учитывают, как 20 процентов всех затрат проекта.

Самым длительным проектом является обслуживание водоочистных станций. Оно имеет договорную основу на 10 месяцев с тремя выездами в течение срока договора. Следующим по длительности считается изготовление

водоочистного комплекса. Для производства одной станции предприятию необходимо затратить 5,5 месяцев, от момента составления сметы проекта, до ввода в эксплуатацию готового объекта. Наименьший срок проекта у ремонта ВОК. Обычно такие проекты являются небольшими как по стоимости затрат и доходов, так и по длительности. Иногда, это может быть выезд одного сотрудника на ближайшее расстояние для замены нескольких незначительных деталей, но бывают и более крупные заказы. Запланировать такие заказы невозможно, в связи со случайностью их появления.

Проведем анализ видов проектов по следующим критериям.

По масштабу проектов существует следующее деление.

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. В американской практике это проекты, имеющие капиталовложения: до \$10—15 млн.; трудозатраты: до 40—50 тыс. человеко-часов.

Мегапроекты – это целевые программы, которые содержат в себе множество малых проектов с общей целью, ресурсами и временем выполнения.

Отличительные черты:

- капиталовложения – от \$ 1 млрд. и более;
- нетрадиционные формы финансирования (акционерные, смешанные) – обычно консорциум фирм;
- трудоемкость – 2 млн. человеко-часов – на проектирование, 15- 20 млн. человеко-часов – на строительство;
- срок реализации – от пяти лет и более.

По срокам реализации различают:

- краткосрочные – до 3-х лет;
- среднесрочные – от 3-х до 5-ти лет;
- долгосрочные – свыше 5-ти лет.

По совокупности проектов различают следующие виды проектов:

– монопроекты - отдельные проекты с определенной целью, рамками финансирования, ресурсов и времени, предполагающие создание единой проектной группы;

– мультипроект - комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления;

– мегапроект - целевые программы развития регионов, отраслей и др. образований, включающие в свой состав ряд моно – и мультипроектов.

Также они различаются по характеру предметной области проекта:

- инвестиционный;
- научно – исследовательский;
- инновационный;
- учебно-образовательный;
- смешанный.

Таблица 11 – Классификация проектов на предприятии ООО «Тепло-Форт»

Классификационные признаки	Разработка документации	Изготовление ВОК	Обслуживание ВОК	Ремонт ВОК
По масштабу (размеру) проекта	Малый	Средний	Средний	Малый
По сложности	Технически сложный	Ресурсно-сложный	Организационно-сложный	Простой
По срокам реализации	Краткосрочный (от 1 до 2 лет)	Краткосрочный (от 0,5 до 2 лет)	Краткосрочный (1 год)	Краткосрочный (до 6 месяцев)
По совокупности проектов	Монопроект			
По уровню участников	Отечественный			
По характеру предметной области	Инновационный	Инвестиционный	Смешанный	Смешанный
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности	Открывшиеся возможности	Пост продажное обслуживание	Чрезвычайная ситуация

Таким образом, все виды проектов на предприятии являются отечественными монопроектами с краткосрочным сроком реализации. Также у предприятия отсутствуют мегапроекты.

Для исследования финансового планирования в инжиниринговой деятельности больше всего подходит ресурсно-сложный вид проекта средней

масштабности. Таким образом, в данной работе будет рассматриваться вид проекта по изготовлению водоочистного комплекса «Гейзер-КМ». В приложении Б составлена схема бизнес-процессов по данному проекту. От начала появления запроса коммерческого предложения на изготовление и поставку оборудования, до проведения инструктажа по работе с поставленным водоочистным комплексом.

В рамках данной работы проанализируем на каких процессах и как оказывает влияние на деятельность предприятия финансовое планирование. В приложении Б выделены данные процессы.

1. Создание спецификации и просчет стоимости материально-технических ресурсов (МТР).

При создании спецификации на основное оборудование и материальные ресурсы финансовое планирование позволяет не только произвести просчет стоимости МТР, но и сразу рассмотреть возможность включения аналогового оборудования с меньшими ценами и сроками поставки.

Инженера-проектировщики при создании рабочей документации не учитывают финансовый аспект. Заложенное ими оборудование может быть зарубежного производства, которое не только имеет высокие сроки поставки, что приводит к увеличению срока проекта, но и зависимость цены от иностранной валюты.

На данном этапе финансовое планирование позволит проанализировать возможные альтернативы и уменьшить риски, связанные с будущей закупкой зарубежного оборудования.

2. Создание графиков поставок МТР и производства объекта.

Слияние графиков поставок и производства объекта позволяют увидеть временные затраты на выполнения проекта, а также дают возможность анализировать возможные смещения выдачи готового объекта заказчику при срывах сроках поставки.

Нарушение сроков поставки готового изделия влечет за собой штрафы по исполнению договора. Таким образом для оценки возможных рисков нарушения сроков сдачи готового объекта заказчику можно составить график производства объекта с учетом плановых и фактических дат выполнения всех работ. Планируемые сроки с учетом запаса дней указываются в договоре с Заказчиком, а для внутреннего контроля учитываются минимальные сроки по изготовлению готового объекта.

3. Создание сметы проекта.

Создание сметы проекта позволяет увидеть направление расходования средств, требуемые ресурсы и цены, структурированные по статьям. Таким образом она позволяет спланировать возможные затраты предприятия на выполнение данного проекта. На её основе составляется бюджет проекта, который совмещает плановые доходы и расходы проекта и их взаимосвязь во времени.

Смета проекта позволяет структурировать затраты по статьям (прямые затраты, накладные затраты, общие и административные накладные расходы), анализировать и управлять ими.

4. Подписание договора с Заказчиком.

Оформление и подписание договора с Заказчиком позволяет не только спланировать стоимость и график реализации проекта, но и сроки поступления денежных средств, а также сумму первоначального взноса. Финансовое планирование позволяет проанализировать общую сумму затрат предприятия по проекту, наличие финансовых ресурсов для его производства и возможность приобретения займов для его реализации.

5. Процесс закупа материально-технических ресурсов для производства объекта.

Материальные ресурсы в компании можно разделить на несколько основных групп: основное технологическое оборудование, металлопрокат, соединительная арматура, электротехническое оборудование и расходные материалы. Основная часть финансовых затрат на приобретение

материальных ресурсов приходится на основное технологическое оборудование и металлопрокат для изготовления блочно-модульных зданий. Стоимость технологического оборудования зависит от курса иностранных валют, а стоимость металлических изделий имеет тенденцию к постоянным изменениям стоимости. Таким образом, приобретение данных материалов в первую очередь позволит уменьшить риски повышения курса валют и цен на металл.

Также в первую очередь необходимо приобретение МТР с долгими сроками поставки для своевременной передачи сырья в производственный процесс.

6. Контроль за лимитом проекта.

Наличие лимита расходов по проекту дает возможность отслеживать прибыльность проекта в ходе его реализации. Также имеет место быть общедоступность данной информации для сплочения коллектива.

Таким образом, отдел снабжения сможет всегда отслеживать стоимость закупаемых материалов, предпринимать действия по снижению цен за счёт аналогов товаров, скидок по закупаемому объему или работы с поставщиками без отсрочки платежа.

Также это добавит стимул для контроля отделом производства наличия брака в производственном процессе или количестве расходуемых материалов.

7. Процесс производства объекта.

Во время производственного процесса может возникнуть брак изделий или МТР, что приведет к дополнительным затратам на доработку продукта или приобретение нового оборудования. Также необходим контроль за сроками производства каждого раздела объекта. Как уже упоминалось ранее, срыв сроков поставки готового изделия влечет за собой штрафные санкции со стороны Заказчика.

8. Поставка готового объекта.

Поставка готового объекта Заказчику – это важный аспект завершения деятельности проекта. Для получения денежных средств от потребителя

необходимо предоставить не только качественный продукт, но и всю необходимую документацию в полном объеме. Наличие ошибок в бухгалтерских документах по закрытию объекта (акт выполненных работ, товарная накладная, счет на оплату), отсутствие технического паспорта объекта и сертификационной документации. Всё это может привести к задержке получения предприятием финансовых средств за выполнение проекта.

Таким образом, можно сделать вывод, что финансовое планирование и контроль должно присутствовать почти на всех бизнес-процессах проекта по производству водоочистного комплекса. Однако, у предприятия «Тепло-Форт» это отсутствует.

Выявленные проблемы являются причиной текущего финансового состояния предприятия. Отсутствие склада и ответственных за него лиц, привело к высоким показателям коэффициента оборачиваемости запасов.

Отсутствие учета и распределения накладных расходов, отсутствие контроля за процессом закупки материалов и сырья, а также отсутствие сравнения плановых и фактических затрат проекта привели к небольшим значениям коэффициентов доходности.

Все вышеперечисленные бизнес-процессы без взаимосвязи с финансовым планированием и контролем приводят к дополнительным расходам предприятия на реализацию проекта, а, следовательно, к снижению чистой прибыли предприятия.

3 Совершенствование системы финансового планирования в инжиниринговом предприятии

3.1 Основные проблемы системы планирования финансовой деятельности в ООО «Тепло-Форт»

При анализе инжиниринговой деятельности предприятия ООО «Тепло-Форт» были выявлены следующие основные проблемы финансового планирования проекта.

1. Отсутствие контроля за временным ресурсом проекта.

При создании договора с Заказчиком на поставку готового водоочистного комплекса (ВОК) учитывается примерное время выполнения работ по объекту. Нет четкого графика как плановых, так и фактических дат по всем видам процессов проекта. Составляется только график от производственного отдела, но без корректировок по фактически выполненным работам.

Таким образом, нет возможности проанализировать отклонения плановых дат от реально существующих и процессы, на которых произошел срыв сроков сдачи выполненных работ, а, следовательно, и задержка сдачи готового объекта Заказчику, что приводит к дополнительным финансовым затратам на оплату штрафных санкций.

2. Отсутствие ответственных лиц за выполнение основных процессов проекта.

Во время выполнения работ по проекту контроль за основной деятельностью производится по отделам. В каждом отделе работают несколько сотрудников без четкого регламента выполнения работ. Нет определенного лица, несущего ответственность за выполнение процессов, что приводит не только к разобщению информации, но и к отсутствию возможности проконтролировать основные процессы проекта.

Соответственно, не имеется измеримых показателей для контроля реализации основных процессов проекта.

3. Отсутствие бюджетирования по проекту.

На предприятии в рамках реализации проекта финансовое планирование осуществляется укрупненно по основным статьям затрат, таким как материальные затраты, заработная плата, накладные затраты и прочее. Отсутствует постоянный контроль за фактическими затратами проекта, а также взаимосвязь бюджета проекта с его основными процессами.

Кроме вышеперечисленных проблем, на предприятии ООО «Тепло-Форт» также имеются проблемы или вовсе отсутствие документооборота на некоторых процессах проекта из чего следует размытие их границ в организации. В таблице 12 представлена текущая ситуация по реализации проекта, исходя из которой можно увидеть следующие проблемы документооборота.

- Появление запроса коммерческого предложения на изготовление водоочистного комплекса.

При появлении запроса от Заказчика на изготовление водоочистного комплекса информация о необходимости начала работ передается устно и индивидуально для каждого отдела. Отсутствует регламент по срокам выдачи готовой информации для подготовки договора на поставку готового изделия.

- Уточнение технологических характеристик объекта.

Полученный запрос от Заказчика представляет собой официальное письмо с минимальной технической информацией, недостаточной для корректного создания рабочей документации. Все уточняющие вопросы задаются посредством телефонных разговоров, что способствует потере информации и длительному сроку выполнения данного процесса.

Таблица 12 – Схема документооборота по основным процессам проекта

№	Обознач.	Наименование процесса	Входной документ	Выходной документ	Передача информации		Время процесса, дни
					Отдел	Ответственное лицо	
1	A	Появление запроса коммерческого предложения (КП) на изготовление водоочистного комплекса (ВОК)	Входящее письмо	-	Адм.	Куприянова	1
2	B	Уточнение технологических (тех.) характеристик объекта	Входящее письмо	Уточнение рабочих точек объекта	КБ	Литвинов	1
3	C	Создание рабочей документации	Уточнение рабочих точек объекта	Рабочая документация	КБ	Литвинов	10
4	D	Просчет стоимости и сроков поставок МТР	Рабочая документация	Спецификация, график поставок МТР	КБ	Литвинов	10
5	E	Создание планового графика производства	Рабочая документация	График производства	КБ	Литвинов	3
6	F	Создание сметы проекта	Спецификация, график поставок и производства	Смета проекта	Произ., снаб.	Прозорова, Тазидинов	2
7	G	Составление и подписание договора с Заказчиком	Смета проекта	Договор	Адм.	Куприянова	3
8	H	Запрос КП на МТР	Спецификация, рабочая документация	Счет / КП	Снаб.	Прозорова	10
9	I	Согласование тех. характеристик МТР	Счет / КП	Счет / КП с визой	КБ	Литвинов	3
10	J	Закуп сырья и материалов	Счет / КП с визой	Договора поставки	Снаб.	Прозорова	10
11	K	Поставка МТР на склад	Договора поставки	Товарная накладная	Снаб.	Прозорова	14
12	L	Передача МТР в производство	-	-	Произ.	Тазидинов	1
13	M	Сбор сертификатов на МТР	Товарная накладная (ТН)	Сертификат	Снаб.	Прозорова	4
14	N	Создание тех. паспорта объекта	Сертификат	Паспорт объекта	КБ	Устинова	14
15	O	Изготовление блок-бокса	Журнал выполненных работ (ЖВР)		Произ.	Тазидинов	55
16	P	Установка технологии	ЖВР		Произ.	Павличев	12
17	Q	Изготовление шкафа-автоматики	ЖВР		Произ.	Григорьев	10
18	R	Изготовление выпарной установки	ЖВР		Произ.	Смердов	90
19	S	Монтаж системы отопления	ЖВР		Произ.	Егоров	14
20	T	Монтаж системы вентиляции	ЖВР		Произ.	Кузьмин	14
21	U	Упаковка готового изделия	ЖВР		Произ.	Лоза	5
22	V	Передача готового изделия на склад	ЖВР	Накладная на передачу ГП в места хранения	Произ.	Тазидинов	1

23	W	Транспортировка ВОК до Заказчика	ТН	Товаро-транспортная накладная (ТТН)	ТО	Седюков	5
24	X	Пуско-наладочные работы	ТТН	Акт ввода в эксплуатацию	ТО	Седюков	5
Критический путь							176

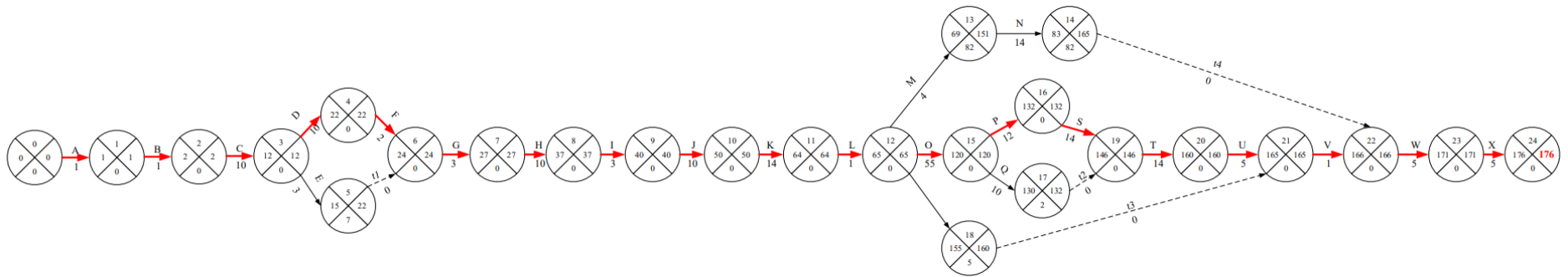


Рисунок 5 – Сетевая схема основных процессов проекта

– Поставка и передача материальных ресурсов на склад и в производство.

На предприятии отсутствует складское хозяйство. Нет фактического учета принятых материальных ресурсов на склад организации. Также отсутствует привязка материалов к конкретному проекту и ответственному лицу.

Таким образом, отсутствует и учет выданных материальных ценностей в производство, что способствует потере сырья и материалов для производства проекта.

– Процессы производства объекта.

Для изготовления ВОК необходимо выполнение работ по шести основным разделам производства, осуществляющих свою деятельность последовательно. Тем самым, отсутствует документ о завершении одного производственного этапа и передачи объекта для другого.

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии отсутствует контроль за основными процессами реализации проекта, взаимосвязь между отделами, а также мотивация сотрудников для качественного и быстрого выполнения своих этапов проекта.

Исходя из рисунка 5, можно увидеть, что критический путь проекта, то есть полный путь от исходного до заветного события, составляет 176 календарных дней. Таким образом, от момента обработки запроса на выставление коммерческого предложения до ввода в эксплуатацию готового объекта заказчику, предприятию необходимо затратить 5,5 месяцев. При последовательном выполнении нескольких проектов по изготовлению ВОК, компания сможет реализовать всего два проекта в год.

Далее рассмотрим основные расходы предприятия на реализацию проекта по изготовлению и поставке водоочистного комплекса «Гейзер-КМ-5» (таблица 13).

Таблица 13 – Основные расходы проекта по изготовлению ВОК ООО «Тепло-Форт»

Наименование расходов проекта	Стоимость, тыс. руб	Доля, %
Прямые расходы		72,79
Затраты на материалы, оборудование	8 156,83	43,95
Затраты на субподрядчиков	1 750,60	9,43
Прямые затраты на оплату труда	3 600,00	19,40
Накладные расходы		27,21
Обучение сотрудников и сертификация работ	70,50	0,38
Командировки	17,20	0,09
Прочие накладные	4 078,54	21,98
Резерв на непредвиденные расходы	883,68	4,76
Итого	18 557,35	100

Дополнительно, на рисунке 6, можно увидеть, что основными расходами проекта являются прямые расходы, составляющие 72,79 процента от общей суммы расходов предприятия на выполнение проекта. Из них большую долю составляют затраты на материально-технические ресурсы и оборудование около 60,4 процентов от общей суммы прямых расходов. Всего 26,65 процентов относится к затратам на оплату труда основного производственного персонала, и наименьшая доля в 12,96 процентов принадлежит затратам на субподрядные организации.

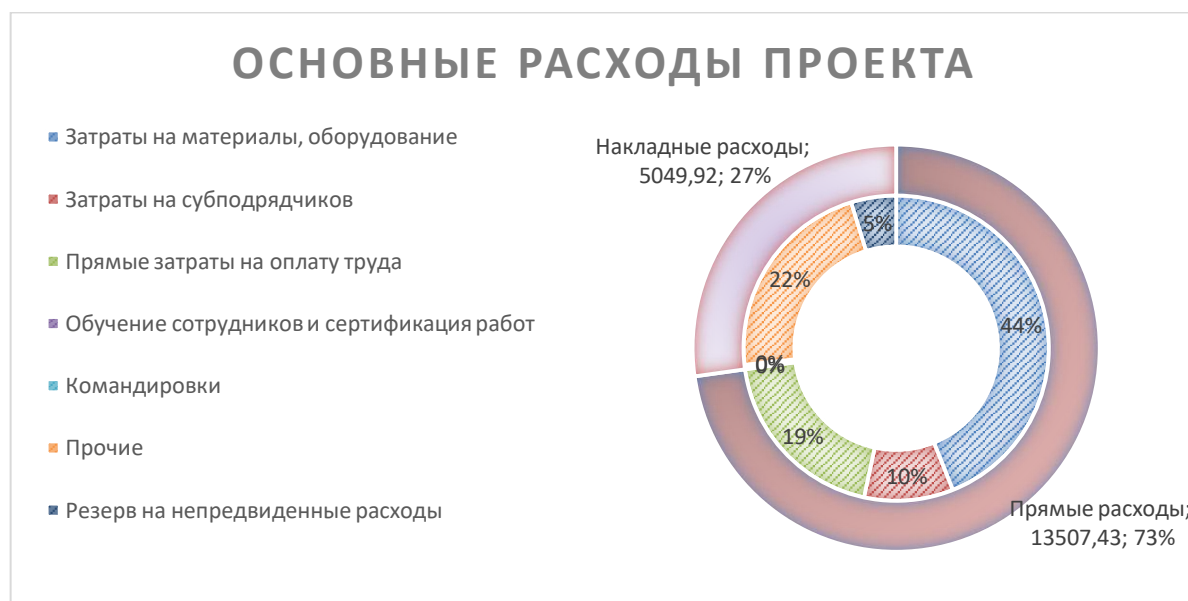


Рисунок 6 – Диаграмма структуры расходов проекта по категориям расходов и статьям калькуляции

Большую долю в накладных расходах составляют прочие накладные расходы в размере 80,76 процентов. К ним относится заработная плата, социальные взносы административного персонала, канцелярские материалы, аренда офисного помещения, оплата юридических услуг и прочее. Оставшаяся доля расходов относится на резерв на непредвиденные расходы.

Как видно из таблицы, расходы предприятия на реализацию проекта учитываются укрупненно. Отсутствуют плановые и фактические данные проекта для анализа финансовых отклонений. Также отсутствуют подробные расчеты как прямых расходов, так и накладных. Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии полностью отсутствует бюджетирование проекта, то есть составленного последовательного плана действий, направленного на определение стоимости предполагаемых работ.

3.2 Предложения по совершенствованию финансового планирования на предприятии

Финансовое планирование представляет собой одну из составных функций управления, тесно связанного с планированием всей хозяйственной деятельности организации. Однако на предприятии также важно осуществлять и финансовый контроль за исполнением проектов.

Рассмотрим мероприятия по решению перечисленных в параграфе 3.1 проблем.

Для предприятия ООО «Тепло-Форт» временной ресурс является одним из ключевых факторов инжиниринговой деятельности. Чем меньше времени затрачивается на реализацию одного проекта, тем большее количество проектов предприятие сможет выполнить за один год.

Для контроля за временем выполнения проекта предложена форма графика производства проекта (Приложение В). График состоит из следующих элементов:

- наименование отдела, ответственного за выполнение процесса проекта и ответственного сотрудника отдела;
- плановые и фактические сроки выполнения работ;
- наименование укрупненных процессов проекта;
- наименование дополнительных процессов проекта;
- количество календарных дней реализации проекта;
- календарные дни;
- графическая иллюстрация сроков выполнения процессов.

График предлагается вести в электронном формате с общим доступом для всех отделов. Для каждого процесса определен ответственный отдел и его сотрудник. Каждое ответственное лицо заполняет свои данные. Контроль за выполнением всех процессов предлагается вести менеджеру проектов. Также менеджер проектов информирует другие отделы при смещении плановых дат. Данный график позволяет не только увидеть отклонения плановых дат от фактических, но и всех ответственных лиц за каждый этап реализации проекта.

Однако, для сокращения времени проекта введение одного графика недостаточно. Предлагается ввести следующие изменения в документооборот основных процессов реализации проекта на предприятии (таблица 14).

При появлении запроса коммерческого предложения от Заказчика сотрудник административного отдела производит общее собрание для всех участвующих лиц. Данное действие позволяет одновременно донести информацию до всех ответственных лиц. Также после собрания сотрудник подготавливает регламент сроков выдачи готовой информации для всех отделов в электронном формате с общим доступом.

Для сокращения времени на уточнение всех технологических параметров объекта предлагается использование опросного листа. Таким образом, вся необходимая информация от Заказчика будет поступать единовременно, что позволяет снизить временные затраты на создание рабочей документации.

Таблица 14 - Схема документооборота по основным процессам проекта после изменений

№	Наименование процесса	Входной документ	Выходной документ	Передача информации		Прием информации		Время процесса, дни
				Отдел	Ответст. лицо	Отдел	Ответст. лицо	
1	Появление запроса КП на изготовление ВОК	Входящее письмо	Собрание. Регламент ответа в электр.документе общего доступа	Адм.	Куприянова	КБ, произв., снаб.	Литвинов, Тазидинов, Прозорова	1
2	Уточнение тех. характеристик объекта	Входящее письмо	Опросный лист	КБ	Литвинов	КБ	Литвинов	1
3	Создание рабочей документации	Опросный лист	Рабочая документация	КБ	Литвинов	Произв., снаб.	Прозорова, Тазидинов	5
4	Просчет стоимости и сроков поставок МТР	Рабочая документация	Спецификация, график поставок МТР	КБ	Литвинов	Снаб.	Прозорова	6
5	Создание планового графика производства	Рабочая документация	График производства	КБ	Литвинов	Произв.	Тазидинов	3
6	Создание сметы проекта	Спецификация, график поставок и производства	Смета проекта	Произв., снаб.	Прозорова, Тазидинов	Адм.	Куприянова	2
7	Составление и подписание договора с Заказчиком	Смета проекта	Договор	Адм.	Куприянова	Адм., бух.	Куприянова, Кирова	3
8	Запрос КП на МТР	Спецификация, рабочая документация	Счет / КП	Снаб.	Прозорова	КБ	Литвинов	3
9	Согласование тех. характеристик МТР	Счет / КП	Счет / КП с визой	КБ	Литвинов	Снаб.	Прозорова	3
10	Закуп сырья и материалов для производства	Счет / КП с визой	Договора поставки с поставщиками	Снаб.	Прозорова	Адм., бух.	Куприянова, Кирова	5
11	Поставка МТР на склад	ТН	Акт приема передачи МТР на склад	Снаб.	Прозорова	Снаб., бух., произв.	Почекутов, Кирова, Тазидинов	14
12	Передача МТР в производство	Акт приема передачи МТР на склад	Требование-накладная	Произв.	Тазидинов	Бух.	Кирова	1
13	Сбор сертификатов на МТР	ТН	Сертификат	Снаб.	Прозорова	КБ	Устинова	4
14	Создание тех.паспорта объекта	Сертификат	Паспорт объекта	КБ	Устинова	Адм.	Куприянова	14

15	Изготовление блок-бокса	Журнал выполненных работ	Отчет производства за смену	Произв.	Тазидинов	Произв., бух.	Павличев, Григорьев, Кирова	52
16	Установка технологического оборудования	Журнал выполненных работ	Отчет производства за смену	Произв.	Павличев	Произв., бух.	Егоров, Кирова	10
17	Изготовление шкафа-автоматики	Журнал выполненных работ	Отчет производства за смену	Произв.	Григорьев	Произв., бух.	Егоров, Кирова	7
18	Изготовление выпарной установки	Журнал выполненных работ	Отчет производства за смену	Произв.	Смердов	Произв., бух.	Лоза, Кирова	85
19	Монтаж системы отопления	Журнал выполненных работ	Отчет производства за смену	Произв.	Егоров	Произв., бух.	Кузьмин, Кирова	12
20	Монтаж системы вентиляции	Журнал выполненных работ	Отчет производства за смену	Произв.	Кузьмин	Произв., бух.	Лоза, Кирова	12
21	Упаковка готового изделия	Журнал выполненных работ	Отчет производства за смену	Произв.	Лоза	Произв., бух.	Тазидинов, Кирова	4
22	Передача готового изделия на склад	Отчет производства	Накладная на передачу ГП в места хранения	Произв.	Тазидинов	Адм., бух.	Куприянова, Кирова	1
23	Транспортировка ВОК до Заказчика	ТН	ТТН	ТО	Седюков	Адм., бух.	Куприянова, Кирова	5
24	Пуско-наладочные работы	ТТН	Акт ввода в эксплуатацию	ТО	Седюков	Адм., бух.	Куприянова, Кирова	5
Критический путь								142

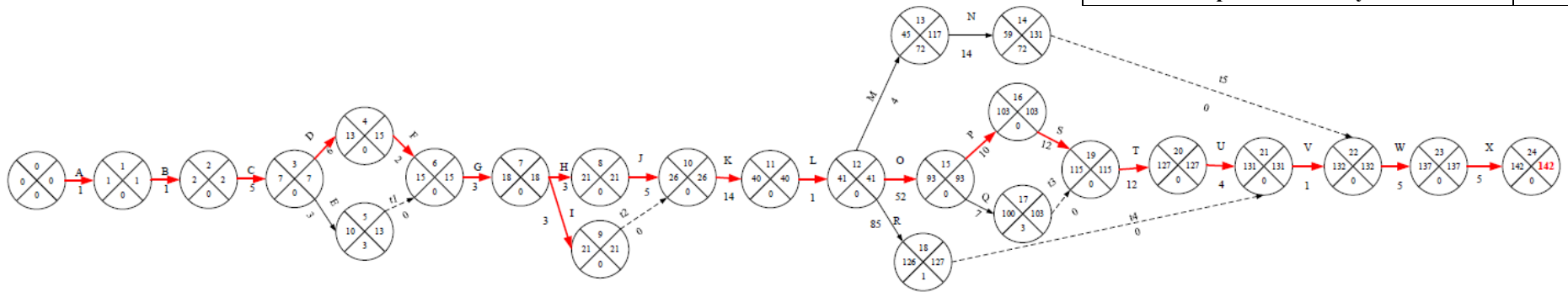


Рисунок 7 – Сетевая схема основных процессов после предложенных изменений

Рабочая документация состоит из двух основных разделов: основное оборудование и комплектующие. Основное оборудование передается в отдел снабжения в виде экспликации оборудования (Приложение Г) и включает в себя самые труднодоступные материалы (насосы, фильтры, модули, емкости и установки). Данные материалы являются самыми дорогими и долгими по своим срокам поставки. При выдаче экспликации в отдел снабжения в первую очередь, сократятся сроки просчета материально-технических ресурсов для данного проекта, так как именно поиск основного оборудования занимает большую часть времени. Комплектующие выдаются конструкторским бюро в виде спецификации на материалы совместно с основным оборудованием.

В связи с этим, также сократятся сроки закупа материальных ценностей. Так как при наличии опросного листа, рабочая документация будет более полной, без постоянных изменений. Также согласование технических характеристик основного оборудования может производиться параллельно с разработкой раздела комплектующих для объекта, для проведения закупок будет достаточно только обновления всех коммерческих предложений. Кроме того, сотрудники отдела снабжения при запросе коммерческих предложений могут направлять шаблон договора поставки для поставщиков одновременно с заявкой на материальные ценности для выявления приоритетных поставщиков с подходящими условиями оплаты. Иными словами, подготовительные процессы будут реализованы уже на стадии просчета стоимости проекта.

На предприятии необходимо ввести дополнительную должность ответственного за складскую деятельность, что позволяет не только контролировать все процессы, связанные со складом, но и минимизировать потери и количество запасов материальных ценностей в организации.

При реализации проекта по изготовлению водоочистных комплексов, постоянно происходят потери материально-технических ресурсов (МТР). Проведя анализ купленных материалов, можно выявить, какие типы МТР и по какой стоимости докупаются чаще всего (таб. 15).

Таблица 15 – Типы и стоимость докупаемых материальных ценностей при производстве ВОК «Гейзер-ТМ-5»

№	Наименование	Стоимость, руб
1	Крепежные изделия	6 237,05
2	ПВХ-продукция	28 318,00
3	Упаковочный материал	85 170,00
4	Стальные фланцы	17 418,00
5	Электротехнические расходные материалы	36 581,00
	ИТОГО:	173 724,05

Исходя из электронного ресурса по поиску соискателей и вакансий (HeadHunter), средняя заработная плата кладовщика за месяц составляет 35 тысяч рублей. Таким образом, при наличии сотрудника, ответственного за приемку, хранение и выдачу материальных ценностей, в идеальной ситуации, сумма докупаемых материалов должна снизиться до нуля. Тем самым, появившиеся средства могут позволить выплачивать заработную плату сотруднику склада на протяжении почти 5 месяцев, то есть почти на протяжении действия всего проекта.

Также должность кладовщика включена в перечень категорий работников, с которыми заключаются соглашения о материальной ответственности. То при неисполнении должностных обязанностей, руководство предприятия в праве взыскать с сотрудника стоимость потери в денежном выражении.

Для контроля выполненных работ по производству различных разделов по проекту необходимо ввести отчет производства за смену. Для этого, производственный отдел, подготавливает отчет о наименовании выполненных работ, их количества, сроках выполнения и списка использованных для этого материальных ценностей. Данная информация, передается в бухгалтерию для отражения в программе 1С. Также для минимизации рисков срывов сроков сдачи готового изделия заказчику в приложении В уже была предложена форма графика производства работ, с указанием плановых и фактических дат выполнения работ и их ответственных лиц. Таким образом графические

данные и более тщательный контроль позволяет стимулировать сотрудников и сократить время выполнения работ.

Для субподрядных работ необходим договор подряда с четкими сроками договора, без страхового запаса времени и графиком выполнения работ.

Таким образом, благодаря созданию опросного листа, выдаче рабочей документации частями (экспликация оборудования и спецификация), внедрения отчета производства за смену и графика производства, время выполнения проекта сократиться на 19% до 142 календарных дней (рисунок 7).

Благодаря сетевой схеме и графику производства, выявлена взаимосвязь процессов реализации проекта и временных ресурсов.

Для взаимосвязи процессов с финансовыми ресурсами проекта предлагается ввести форму бюджета проекта (Приложение Д). Данная форма, как и график производства привязана к четырем основным бизнес-процессам реализации проекта. Это позволяет руководству проанализировать не только самый длительный процесс проекта, но и самый затратный, а также определить в какое время выполнения заказа, потребуются те или иные финансовые ресурсы.

1. Создание рабочей документации, технического паспорта объекта.

На данном этапе производятся работы по уточнению всех технических характеристик объекта, созданием его рабочей и проектной документации, а также технического паспорта готового объекта по завершению его производства.

Все работы на данном этапе выполняются одним отделом – конструкторское бюро, посредством деятельности только его сотрудниками. Таким образом, затраты связаны лишь с начислением заработной платы.

2. Закуп и поставка материально-технических ресурсов.

Данный этап сопровождается прямыми затратами на материалы, сырье и оборудование, а также на их транспортировку до склада предприятия. Вся

деятельность выполняется отделом снабжения, также требуя затрат по заработной плате отдела.

3. Производство готового объекта.

Данный этап является самым длительным, в связи с большим объемом выполняемых процессов. Также в него входят прямые затраты на заработную плату основного производственного персонала, услуги субподрядных организаций, использование транспорта и специализированной техники в процессах производства объекта и аренда производственного помещения. Все работы относятся к производственному отделу предприятия.

4. Транспортировка и пуско-наладка готового объекта.

Данный этап подразумевает транспортировку готового объекта до Заказчика и проведение работ по подключению комплекса к сети водоснабжения на месте установки. Также отдел технического обслуживания отвечает за осуществление инструктажа по работе с готовым изделием. В соответствии с этим основные затраты этапа связаны с заработной платой, командировками бригады технического обслуживания и транспортировки водоочистного комплекса.

Дополнительно к основному бюджету проекта предложена форма бюджета заработной платы сотрудников, взаимосвязанная с основными этапами проекта (Приложение Е). Данная форма позволяет увидеть всех задействованных сотрудников на каждом этапе, их фактическое отработанное время в каждом месяце реализации проекта, сумму их заработной платы, взносов в социальные фонды и налог на доход физических лиц.

Как видно из формы бюджета, начисление заработной платы по основным этапам проекта производится двумя способами. Для производственного отдела и отдела технического обслуживания заработная плата учитывается как прямые затраты. Между тем для отдела снабжения и конструкторского бюро данные затраты являются накладными.

При начислении заработной платы производственному персоналу необходим табель учета рабочего времени, отражающий количество

отработанных на данном проекте часов. Данный процесс для каждой бригады ведется ответственным лицом – бригадиром. Для отдела технического обслуживания ответственным лицом является начальник отдела. Таким образом, для начисления заработной платы как прямых затрат проекта по третьему и четвертому этапу имеется вся необходимая первичная документация.

Отдел снабжения и конструкторское бюро выполняют свою деятельность параллельно по нескольким проектам. Таким образом, для учета их заработной платы как прямых затрат, необходима постоянная фиксация рабочего времени по деятельности того или иного проекта. Такой процесс крайне сложен, он затрачивает время работы сотрудников, сопровождается постоянными ошибками, пропусками данных и сложностью в учете.

Разработанные бюджеты позволяют предприятию ООО «Тепло-Форт» прогнозировать финансовые результаты, устанавливать целевые показатели финансовой эффективности, лимиты наиболее важных расходов, обоснование финансовой состоятельности, что дает руководителю возможность проводить сравнительный анализ финансовой эффективности работы структурных подразделений.

Также данные бюджеты позволяют производить анализ не только по структурным подразделениям или основным статьям расходов предприятия, но и по основным производственным процессам предприятия. Определять наиболее затратный процесс реализации проекта для более тщательного контроля данного вида деятельности.

Попроцессное разделение бюджета позволяет также создать рычаги контроля за выполнением каждого этапа исполнения проекта.

1 этап: Создание рабочей документации и технического паспорта объекта конструкторским бюро предприятия.

Данный этап является основополагающим для всех дальнейших работ по проекту. Без появления рабочей документации невозможны ни закуп

материальных ресурсов, ни производство объекта. Таким образом, для данного этапа ключевым фактором является время.

2 этап: Закуп и поставка материально-технических ресурсов отделом снабжения.

Для данного этапа рычагом контроля может являться лимит затраченных денежных средств на приобретение материалов, сырья и оборудования.

На начальных этапах проекта происходило создание плановых данных по производству готового объекта. Сумма лимита для отдела снабжения в данном случае является плановой суммой затрат на материалы, указанной в смете проекта.

Данный рычаг позволит контролировать процесс закупа материалов на всем временном промежутке выполнения проекта. Так, например, при выявлении превышения фактических затрат над плановыми, по спецификации отдела снабжения можно произвести анализ, по каким именно материалам произошло данное отклонение и по какой причине. Также это позволит рассмотреть возможность сокращения расходных материалов или замены ещё неприобретенного оборудование аналогом с меньшей стоимостью.

3 этап: Производство готового отдела производственным отделом предприятия. 4 этап: Транспортировка и пуско-наладка готового объекта отделом технического обслуживания.

Для данных этапов рычагом контроля может являться время выполнения работ по производству объекта. С этой целью был разработан график реализации проекта с учетом плановых и фактических дат по каждому процессу производства.

Благодаря графику, можно увидеть какие процессы отстают от плановых дат завершения, какой сотрудник является ответственным лицом, и на какие сроки сдвинется сдача готового объекта Заказчику. Также это позволяет проанализировать причину задержки выполнения работ,

предотвратить появление инцидента и заранее рассмотреть возможность ускорения следующих процессов производства.

Рассмотрим, изменение стоимости расходов предприятия «Тепло-Форт» с учётом использования новой формы бюджета проекта.

Для начала предприятию необходимо рассчитать накладные затраты, включаемые в проект (таб. 16). Базой распределения предлагается взять фонд оплаты труда (ФОТ) основного производственного персонала.

Кроме амортизации основных средств, у предприятия «Тепло-Форт» отсутствуют другие производственные накладные затраты. К непроизводственным накладным затратам можно отнести:

- заработную плату и взносы в социальные фонды административного персонала, в том числе конструкторского бюро и отдела снабжения;
- аренда офисного помещения;
- к прочим затратам относятся затраты на обучение сотрудников, сертификация работ и канцелярские товары.

Сравним стоимость накладных расходов, полученную с помощью ставки распределения накладных затрат, со стоимостью, учитываемой компанией в таблице 13.

Благодаря расчету ставки распределения, сумма накладных затрат проекта по изготовлению водоочистой станции составила 4 957,29 тысяч рублей. Однако, в данную стоимость не включен резерв на непредвиденные расходы и командировки.

Рассмотрим полные затраты по изготовлению водоочистного комплекса по форме бюджета проекта в приложении Ж.

Таблица 16 – Расчет накладных затрат, включаемых в проект изготовления ВОК «Гейзер-ТМ-5»

№	Наименование	Сумма, тыс.руб/мес.	Сумма, тыс.руб/год	ФОТ основного производственного персонала за год, тыс.руб	ФОТ основного производственного персонала за проект, тыс. руб	Ставка накладных затрат, руб/руб	Сумма накладных затрат проекта, тыс.руб
1	Производственные накладные затраты без амортизации	0,00	0,00	8 039,84	3 688,00	0,00	0,00
2	Амортизация	4,75	57,00			0,01	26,15
3	Непроизводственные накладные затраты	895,83	10 749,90			1,34	4 931,15
3.1	- заработная плата административного персонала, взносы в соц.фонды	867,83	10 413,90			1,30	4 777,02
3.2	- аренда офисного помещения	15,00	180,00			0,02	82,57
3.3	- прочие	13,00	156,00			0,02	71,56

Данная форма бюджета проекта позволяет учесть большее количество затрат проекта, не только по статьям расхода, но и по основным процессам реализации проекта.

Как видно из бюджета проекта, в изначальном расчете расходов не были учтены расходы на транспорт и специализированную технику. Командировочные затраты предприятие учитывало, как накладные, однако, они связаны с выездами производственного персонала и отслеживаются в путевых листах сотрудников. Данные затраты стоит учитывать, как прямые.

Также, благодаря форме бюджета проекта, можно увидеть, что наибольшие расходы на приобретение материальных ценностей относятся ко второму бизнес-процессу проекта: закупка и поставка материально-технических ресурсов. А наибольшие прямые затраты на заработную плату приходятся на третий процесс (производство готового объекта), в связи с большей численностью в организации именно производственного персонала.

Итого, стоимость затрат на реализацию проекта по изготовлению водоочистного комплекса «Гейзер-КМ-5» составила 18 728,82 тысячи рублей. Изначальная сумма затрат проекта была 18 557,35 тысяч рублей.

Можно сделать вывод, что благодаря укрупненной форме бюджета проекта, учету накладных затрат с помощью ставки распределения, предприятие на этапе финансового планирования проекта выявило дополнительные затраты на сумму 171,47 тысяч рублей.

Таким образом, финансовое планирование позволяет учитывать ограниченные ресурсы предприятия, анализировать наличие средств на реализацию всего проекта, а, следовательно, и доступность финансирования в нужные моменты. Также обеспечивает необходимый контроль образования и использования материальных, трудовых и денежных ресурсов предприятия, создает условий укрепления финансов компании.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
ЗАМ01	Прозоровой Светлане Игоревне

Школа		Школа инженерного предпринимательства	
Уровень образования	магистратура	Направление: 38.04.02 Менеджмент	ООП: Экономика и управление на предприятии

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	Анализ безопасности рабочего места сотрудников, с учетом возможного влияния негативных факторов.
1. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	Анализ внутренней социальной ответственности: <ul style="list-style-type: none"> – охрана здоровья и безопасность труда; – обучение персонала; – мероприятия по повышению работоспособности и укреплению здоровья.
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	Анализ внешней социальной ответственности: <ul style="list-style-type: none"> – сохранение окружающей среды; – забота о здоровье потребителей; – взаимодействие со СМИ.
<p>3. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	Анализ уровня развития КСО и применимости стандартов ISO 9001, ISO 14001
Перечень графического материала:	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Рисунок 8 – Распределение стейкхолдеров программы КСО Таблица 17 – Определение целей КСО на предприятии</p>

	Таблица 18 – Определение стейкхолдеров программ КСО Таблица 19 – Определение элементов программ КСО Таблица 20 – Затраты на мероприятия КСО Таблица 21 – Оценка эффективности мероприятий КСО
--	--

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	13.04.2022 г.
---	---------------

Задание выдал:

Руководитель ООП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		13.04.2022 г.

Консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.наук, доцент		13.04.2022 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Прозорова Светлана Игоревна		13.04.2022 г.

4 Корпоративная социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды.

На предприятии ООО «Тепло-Форт» отсутствует разработанная программа.

Разработка программы будет происходить на основе стратегической модели КСО по следующим этапам:

- определение целей и задач программы КСО;
- определение стейкхолдеров программы КСО;
- определение элементов программы КСО;
- определение затрат на программу КСО;
- ожидаемая эффективность программы КСО.

Определение целей и задач программы КСО

Для того, чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должна иметь одинаковый вектор, тогда программа будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании (таблица 17).

Таблица 17 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Производство качественной продукции для социальных программ обеспечения жителей удаленных уголков Томской области	Цели КСО
		1) Повышение квалификации персонала
Стратегия компании	1) Укрепление долгосрочного доступа к сырью	2) Увеличение производительности труда
	2) Раскрытие потенциала роста на внутреннем рынке	3) Улучшение репутации предприятия
	3) Повышение качества предоставляемых услуг	4) Развитие предприятия в перспективе

Исходя из приведенной таблицы, можно сделать вывод, что основная деятельность компании направлена на собственное развитие. Остальная

деятельность должна являться продуктом основной деятельности предприятия и направлена на устойчивое развитие как мероприятия корпоративной социальной ответственности.

Определение стейкхолдеров программы КСО

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами является любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности предприятия и характеризующееся определенной скоростью реакции.

Среди множества стейкхолдеров выделяют: собственников, акционеров, органы федеральной и местной власти, поставщиков, топменеджеров, работников, профсоюзы, торговые группы, потребителей (внутренних, зарубежных), население, партнеров, инвесторов, кредиторов, конкурентов (внутренних, международных), профессиональные ассоциации, суды и другое.

Интересы инвесторов, акционеров и поставщиков связаны с эффективностью управления организацией (прибыльным использованием ресурсов).

Наемные работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства.

Покупателей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг.

Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона.

Топ-менеджеры заинтересованы в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий.

Интересы кредиторов удовлетворяются своевременным исполнением обязательств по погашению процентов и кредитов.

Выбор основных стейкхолдеров проводится исходя из целей программы КСО (таб.18, рис.8). К каждой цели программы относится наиболее влиятельный стейкхолдер.

Таблица 18 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Повышение квалификации персонала	Топ-менеджмент, работники
2	Увеличение производительности труда	Топ-менеджмент
3	Улучшение репутации предприятия	Топ-менеджмент, акционеры, органы местной власти, население
4	Развитие предприятия в перспективе	Топ-менеджмент, акционеры, работники

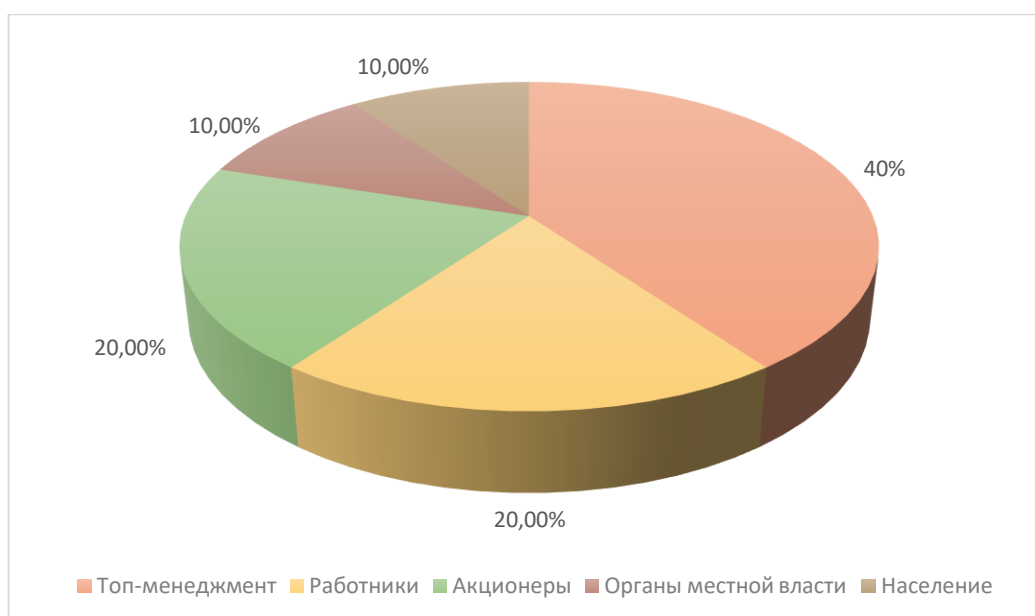


Рисунок 8 – Распределение стейкхолдеров программы КСО

Данный выбор стейкхолдеров обосновывается тем, что деятельность компании направлена на собственное развитие. Тем самым самое значимое место занимает топ-менеджмент предприятия. Для достижения всех поставленных целей КСО необходима наибольшая заинтересованность управляющего персонала компании.

Также в равной степени заинтересованы как акционеры, так и работники. Интересы акционеров связаны с непосредственной стоимостью

акций предприятия, а такие цели как улучшение репутации и развитие в перспективе приведет компанию к дополнительному заработку и повышению стоимости акций.

Работники же в свою очередь заинтересованы в повышении своей квалификации и развитии компании, так как данные действия приведут к возможному повышению заработной платы и карьерному росту.

К цели по повышению производительности труда можно было отнести такого стейкхолдера, как профсоюз, но на предприятии такая категория отсутствует.

Местные органы власти и население заинтересованы в отличной репутации компании, так как ее основная деятельность направлена на обеспечение станций водоочистки населенным пунктам Томской области по государственной программе. Именно данных стейкхолдером можно назвать потребителями предоставляемых услуг.

Определение элементов программы КСО

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- сфера деятельности компании;
- финансовые возможности;
- размер компании;
- приверженность сотрудников компании;
- сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- ожидаемые результаты реализации программ и так далее.

Для определения необходимого перечня мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Ожидаемый результат от реализации программ позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ (таблица 19).

Таблица 19 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Топ-менеджмент	Расчет бонусной выплаты исходя из эффективности деятельности сотрудника	Повышение качества работы управляющего персонала
2	Акционеры	Наличие паспортов произведенной продукции, удостоверяющих качество услуг	Улучшение репутации предприятия, развитие компании
3	Работники	Повышение квалификации сотрудников, расчет бонусной выплаты исходя из эффективности деятельности сотрудника	Повышение квалификации персонала, улучшение производительности труда, репутации предприятия, уменьшение текучести кадров, развитие компании
4	Местные органы власти	Наличие паспортов произведенной продукции, удостоверяющих качество услуг. Организация послепродажной деятельности	Улучшение репутации предприятия, развитие компании
5	Население	Наличие паспортов произведенной продукции, удостоверяющих качество услуг. Организация послепродажной деятельности	Улучшение репутации предприятия, развитие компании

Затраты на программы КСО

Затраты на программы КСО могут определяться по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от их наличия, а могут стать частью ежемесячных или поквартальных отчислений.

Общий бюджет программ КСО определяется как процент чистой прибыли предприятия, ежемесячно направляемые на реализацию программ КСО (таблица 20).

На данный момент на предприятии числится 4 человека в сфере топ-менеджмента, учитывая среднемесячную заработную плату в 55 тысяч рублей на одного сотрудника и максимального процента от зарплаты для выплаты бонусов в 20%, стоимость бонусных выплат на одного человека составит 11 тысяч рублей.

Сотрудников, занятых на производстве в данный момент насчитывается в 17 человек. Среднемесячная заработная плата одного сотрудника составляет 35 тысяч рублей. Максимальный процент от зарплаты

для выплаты бонусов составляет 10%, следовательно, стоимость бонусных выплат на одного человека составит 3,5 тысячи рублей.

Таблица 20 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Бонусные выплаты топ-менеджменту	руб.	11 000,00	44 000,00
2	Бонусные выплаты сотрудникам	руб.	3 500,00	59 500,00
3	Дополнительная заработная плата сотруднику за сборку паспортов к оборудованию	руб.	27 500,00	27 500,00
4	Курсы по повышению квалификации сотрудников	руб.	31 500,00	126 000,00
5	Дополнительная заработная плата за послепродажное обслуживание (проверка, консультация)	руб.	30 000,00	60 000,00
	ИТОГО:	руб.		317 000,00

Также на сборку паспортов к готовому изделию сотрудники необходимо потратить около двух недель рабочего времени. Следовательно, предприятию нужно выплатить половину среднемесячной заработной платы управляющего персонала. Если данные функции будет выполнять работник, занятый на производстве, велик шанс задержки сдачи готовой продукции потребителю.

На курсы для повышения квалификации планируется отправлять лучших сотрудников. Средняя стоимость курсов по повышению квалификации для производственного персонала на одного человека составляет 31,5 тысяч рублей. Предположим, что на повышение квалификации будет отправлена четверть сотрудников.

Также послепродажное обслуживание требует дополнительной заработной платы или введения нового персонала для осуществления данной деятельности. Предположим, что будет введено два новых сотрудника с заработной платой в 30 тысяч рублей.

Ожидаемая эффективность программ КСО

Оценка эффективности разработанной программы КСО должна строиться на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов.

Каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности предприятия, ее миссией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации (таблица 21).

Мероприятия по выплате бонусов сотрудникам ориентированы на сотрудников, улучшении их отношения к компании, укреплению морального духа и снижению текучести кадров.

Введение паспортов оборудования и послепродажного обслуживания направлено на долгосрочное действие по повышению репутации предприятия. Данные действия трудно поддаются оценке, но принесут предприятию положительный эффект в виде дополнительных заказов или расширения спектра услуг или профиля потребителей.

Таблица составлена на основе максимально возможных выплат, реальные значения могут оказаться значительно ниже. Все мероприятия направлены на достижение целей КСО, а также на повышение имиджа предприятия. Также компания оказывает положительное влияние на уровень жизни населения Томской области вводя более качественные системы по водоочистке в самых удаленных населенных пунктах области.

Таблица 21 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Мероприятие	Затраты, руб	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Бонусные выплаты топ-менеджменту	44 000,00	Улучшение управления деятельностью предприятия	Положительное влияние на экономику РФ, связанное с эффективной реализацией компанией своей деятельности
2	Бонусные выплаты сотрудникам	59 500,00	Уменьшение текучести кадров, улучшение репутации компании, повышение лояльности сотрудников к компании	
3	Дополнительная заработная плата сотруднику за сборку паспортов к оборудованию	27 500,00	Улучшение репутации компании, повышение качества предоставляемой продукции. Установление связи с органами местного самоуправления	Положительное влияние на уровень жизни Томской области при реализации качественной деятельности компании
4	Курсы по повышению квалификации сотрудников	126 000,00	Уменьшение текучести кадров, улучшение репутации компании, повышение лояльности сотрудников к компании, повышение квалификации сотрудников	
5	Дополнительная заработная плата за послепродажное обслуживание (проверка, консультация)	60 000,00	Улучшение репутации компании, повышение качества предоставляемой продукции. Установление связи с органами местного самоуправления	Положительное влияние на уровень жизни Томской области при реализации качественной деятельности компании

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что соотношение затраты на мероприятия – эффект для компании – эффект для общества является оптимальным. Предложенные мероприятия позволят предприятию организовать достижение не только целей компании, основанных на миссии и стратегии предприятия, но и всех целей программы КСО.

Заключение

.При определении сущности финансового планирования в рамках проведенного исследования, можно сделать вывод, что финансовое планирование является основой управления финансами на предприятии, центральным элементом финансового механизма организации, обеспечивающим ее устойчивое финансовое состояние и достижение стоящих перед организацией целей и задач.

В данной работе была поставлена цель по разработке финансового плана для инжинирингового предприятия, используемого для оценки эффективности проектов. В процессе решения задач были изучены теоретические аспекты финансового планирования, изучены теории планирования, управления финансовой деятельностью компании, организации финансовых планов.

На первом этапе исследования была проанализирована деятельность предприятия ООО «Тепло-Форт», были изучены основные бизнес-процессы инжинирингового проекта, роль финансового планирования при реализации проекта. Анализ показал, что данная компания оказывает услуги в сфере инжиниринга по четырем основным типам проектов. Она разрабатывает проектную документацию, производит готовые комплексы водоочистки и также оказывает послепродажные услуги по их обслуживанию. Анализ процессов финансового планирования показал, что у предприятия недостаточно устойчивое финансовое состояние. Низкие показатели рентабельности, недостаточно быстрая оборачиваемость оборотных активов и ликвидность активов не соответствует нормативным показателям. Также были проанализированы причины данных значений финансовых коэффициентов при анализе хозяйственной деятельности предприятия: отсутствие складского хозяйства, отсутствие учета и распределения накладных затрат, отсутствие контроля за временными ресурсами реализации проекта.

На втором этапе исследования были выявлены основные проблемы системы финансового планирования на инжиниринговом предприятии на примере выполнения одного проекта по изготовлению водоочистного комплекса «Гейзер-ТМ-5». На предприятии отсутствует контроль за основными процессами реализации проекта, взаимосвязь между отделами, мотивация сотрудников для качественного и быстрого выполнения своих этапов проекта, регламент выполнения всех процессов реализации проекта. Также расходы предприятия на реализацию проекта учитываются укрупненно. Отсутствуют плановые и фактические данные проекта для анализа финансовых отклонений, отсутствуют подробные расчеты как прямых расходов, так и накладных. На предприятии «Тепло-Форт» отсутствует бюджетирование проекта.

Для совершенствования системы финансового планирования в инжиниринговом предприятии с учетом всех выявленных проблем, были предложены изменения по внедрению новых форм документооборота. Также были предложены формы графика производства, бюджета заработной платы и бюджета в целом по проекту изготовления водоочистного комплекса с взаимосвязью с четырьмя основными бизнес-процессами проекта.

Таким образом, благодаря разработанной форме бюджета, предприятие на этапе финансового планирования может сократить около 171,47 тысяч рублей, благодаря всем приведенным рекомендациям.

Финансовое планирование позволяет обеспечивать предприятие всеми необходимыми ресурсами для реализации инжинирингового проекта, проводить контроль за их фактическим выполнением и обеспечивать улучшение финансового состояния компании.

Список использованных источников

1. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99. Утверждено приказом Министерства Финансов РФ от 6.05.1999г. № 33н. [Электронный ресурс] / Справочная правовая система Гарант.
2. Положение по ведению бухгалтерского учета и отчетности в РФ утвержденного приказом Министерства финансов РФ от 29 июля 1998г. № 34н [Электронный ресурс] / Справочная правовая система Гарант.
3. Рогова Е.М.: Финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2011.
4. Герасимов, Б. И. Организация планирования на предприятии: учебное пособие / Б. И. Герасимов, В. В. Жариков, В. Д. Жариков. – Москва: Форум, 2013. – 240 с.
5. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии: учебное пособие / Э. А. Афилов. – Москва: Высшая шк., 2012. – 302 с.
6. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. –К.: Ника-Центр, 1999.
7. Финансы предприятий: Уч. Пособие / Н.Е.Заяц и др.; под общ. Ред. Н.Е.Заяц, Т.И.Василевской, -Мн.: Выш. школа, 2005г.
8. Елизаров, Ю.Ф. Экономика организаций: учебник / Ю.Ф. Елизаров. – М.:Издательство «Экзамен», 2012.
9. Акчурина Е.В., Солодко Л.П. Бухгалтерский финансовый учет. – М.: «Экзамен», 2004. – 416с.
10. Керимов В.Э. Управленческий учет: Учебник.- 3-е изд., изм. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004. – 460 с. ISBN 5-94798 -340-9.
11. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. - 350 с. ISBN 5-238-00034-0.
12. Кондратов И.Г. Основы управленческого учета: Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 160 с.: ил. ISBN 5-279-02333-7.

13. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и пер. – М.: ВРА Омега – Л; Высш. шк., 2002. – 528 с. ISBN 5 – 901386-48-5 ИКФ. ISBN 5-05-004377-0 Омега – Л (Высш. шк.).
14. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет, 10-е изд./ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 1008 с.: (Серия «Бизнес-класс»). ISBN 5-94723-174-3.
15. Кукукина И.И. Управленческий учет: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 400 с.: ил. ISBN 5-279-02812-6.
16. Головизнина А.Т., Архипова О.И. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 184 с. ISBN 5-98032-070-9.
17. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учёт: учебник/ В. Б. Ивашкевич. — 2-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, 2016. — 576 с.
18. Саперова, Э. И. Экономическое содержание затрат на производство / Э. И. Саперова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 18 (204). — С. 364-366.
19. Безруких П.С. Учет и калькулирование себестоимости продукции. – М.: «Финансы» 1974 г. – 320 с.
20. Каверина, О. Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры — О. Д. Каверина. — М.: Финансы и статистика, 2014. — 352 с.
21. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 592с.
22. Волков А.С. Инвестиционные проекты: от моделирования до реализации – М.: Вершина, 2010.
23. Кондратьев В.В., Лоренц В.Я. Даешь инжиниринг – М.: Эксмо, 2011.
24. Балабанов А.И. Внешнеэкономические связи – М.: Финансы и статистика, 2011.

25. Байтасов Р.Р. Управление инвестиционной деятельностью: теория и практика /. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 421 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-9558-0484-2.
26. Липсиц И.В., Коссов В.В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: Учебник /. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 320 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-004656-3.
27. П.Н. Шуляк / Финансы предприятия – Учебник 8-е издание, перераб. и доп. – М.:2009 – 619 с.
28. Н.С. Пласкова / Экономический анализ: учебник. – 2-е издание., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2009. – 704 с.
29. Н.Е. Заяц, Т.И. Василевская/Финансы предприятий: учеб. пособие - 3-е изд., испр. – Минск : Выш. шк., 2006. – 528 с.
30. Гнеденкова, О. В. К вопросу бюджетирования деятельности компании как эффективного инструмента управления / О. В. Гнеденкова // Экономические науки. — 2011. — N 9. — С. 276-280.
31. Бакаев, А. С. Толковый бухгалтерский словарь/ А. С. Бакаев. — М.: Бухгалтерский учёт, 2016. — 164 с.
32. Врублевский, Н. Д. Управленческий учёт издержек производства: теория и практика/ Н. Д. Врублевский. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 352 с.
33. Рыбакова, О. В. Бухгалтерский управленческий учёт и управленческое планирование/ О. В. Рыбакова. — М.: Финансы и статистика, 2015. — 464с.
34. Шеремет, А. Д. Управленческий учёт/ А. Д. Шеремет. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2015. — 344 с.
35. Гладаревский, Р. А. Бюджетирование — эффективный инструмент финансового менеджмента / Р. А. Гладаревский // Горный журнал. — 2009. — N 7. — С. 75-77.

36. Экономика. Толковый словарь / Дж. Блэк; под общ.ред. д.э.н. И. М. Осадчей. — М.: ИНФРА-М, «Весь Мир», 2014. — 840 с.
37. Бурнов, Г.Н. Бюджетирование: шаг за шагом. / Г.Н. Бурнов, О.И. Кузнецова. – Москва: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2015.
38. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / под ред. В. Я. Позднякова – М.: ИНФРА-М, 2011.
39. Валевиц, Р.П., Давыдова Г.А. Экономика торгового предприятия: учебное пособие. – Мн.: Высш. Шк., 2011.
40. Адамов, Н.А. Бюджетирование в коммерческой организации: учебное пособие / Н.А. Адамов, – Санкт-Петербург: «Питер», 2014.
41. Козлова, О. И. Анализ хозяйственной деятельности / О.И. Козлова. - М.:Финансы, 2012.
42. Морозов, С.П. Денежные потоки предприятия // Аудит и налогообложение. - 2013. - №1.
43. Водолазов, А.Н. О бюджетировании: кратко и понятно / А.Н. Водолазов // Экономические науки. — 2014. — N 7. — С. 265-272.
44. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 260 с.
45. Киселев, М. В. Анализ и прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / М. В. Киселев. – Москва: АиН, 2011. – 86 с.
46. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ: Учебник для вузов / – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
47. Магомедов, М. Д. Экономика организации (предприятия): учебник / М.Д. Магомедов, Е. Ю. Колчина, Н. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 493 с.

48. Барнгольц, С. Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: учебное пособие / С. Б. Барнгольц. – Москва: Академия, 2011. – 328 с.

49. Батраева, Э. А. Экономика предприятия: учебное пособие / Э. А. Батраева. – Красноярск: Красноярский гос. торг.-экон. ин-т., 2012. – 592 с.

50. Боровских, С.В. Процесс разработки системы бюджетирования на малых предприятиях / С.В. Боровских // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — N 5. — С. 112-115.

Приложение А - Раздел ВКР, выполненный на английском языке

Financial planning in engineering project management

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Прозорова Светлана Игоревна		08.06.2022 г.

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Жданова Анна Борисовна	к.э.н., доцент		08.06.2022 г.

Консультант – лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Коротченко Татьяна Валериевна	к.ф.н., доцент		08.06.2022 г.

1 Financial planning as an indispensable element of enterprise's financial activity

1.1 Essence, meaning and functions of financial planning

In modern conditions, financial planning is an integral element of the economic activity of each organization. When implementing production and economic activity, organizations develop and implement various types of plans.

Financial planning can be viewed from two angles. On the one hand, it represents the most important direction of financial activity in the organization, which consists in managing the process of mobilization, distribution and use of financial resources. On the other hand, financial planning is an organic part of the overall planning system in the organization, i.e. it is closely linked with all other plans of production, marketing, etc. However, in the process of developing financial plans there is no simple recalculation of production indicators into financial ones. In drafting a financial plan, it is critical to analyze the indicators of production and other plans to identify hidden reserves to improve the efficiency of industrial and economic activities of the enterprise.

Generally speaking, a financial plan can be defined as a document that describes how to achieve the organization's financial objectives based on a close alignment of income and revenue with expenditures in the upcoming period.

In the process of financial planning a set of actions are elaborated in accordance with the identified financial goals and objectives of the organization for the upcoming period and the degree of compliance of these goals to the current financial condition of the company.

Thus, the financial plan can be considered from two sides: as a task for individual financial indicators to be fulfilled, as well as a financial document that provides a link between the planned indicators of development of the enterprise with the available resources needed to achieve them.

The object of financial planning is the financial activity of the organization associated with the formation, distribution and use of its monetary income and savings, and financial relations arising in the process of its implementation. In the course of financial planning, the management of financial resources of the organization, the source of formation of which is the gross domestic product, is organized in the sphere of material production.

Financial planning must ensure not only the overall matching of financial and material resources, but also the direction of financial resources strictly for specific, planned purposes. Disproportions arising in the allocation of financial resources in the process of drawing up a financial plan can lead to a shortage or surplus of funds, which as a result will have a negative impact on the movement of inventory, and ultimately - on the effective use of all types of resources: material, labor and financial.

Thus, the importance of financial planning is that it is the basis of financial management in the organization, the central element of the financial mechanism of the organization, ensuring its sustainable financial condition and the achievement of the organization's goals and objectives.

The main objective of financial planning is the scientific substantiation of the financial strategy of development of the organization for the upcoming period from the position of ensuring its economic stability on the basis of a reasonable compromise between profitability, liquidity and risk in determining the necessary number of financial resources sufficient to implement this strategy. In addition, available reserves and the formation of the optimal capital structure of the organization are also taken into account.

When specifying the main goal, it is possible to distinguish the following goals of financial planning in the organization:

- ensuring optimal conditions for the economic activity of the organization;
- mobilizing the necessary financial resources for this;
- ensuring the profitability of the organization;

- achievement of the company's competitiveness on the market;
- control of revenues and expenditures at the enterprise;
- ensuring the rational and efficient use of all types of resources.

The achievement of these goals is ensured through the process of financial planning in order to influence all the most important indicators of the organization. Thus, financial planning is designed to act as an effective tool for managing the financial activities of the enterprise.

In order to achieve the goals of financial planning, the following key objectives should be achieved:

1. Providing the reproduction process with necessary and sufficient sources of financing.

This task is performed by linking the sources of financial resource formation with the main directions of their use in the planning period. Thus, attention should be paid to attraction and use of target sources of financing, which is one of the most important sources of formation of financial resources of the company.

2. Ensuring that the interests of the company's shareholders and investors are protected.

The financial plan, along with the business plan and financial statements, is one of the main documents analyzed by investors (both present or future investors). It is the way the decisions about investing in the activities of the organization are made.

3. Creation of guarantees of fulfillment by the enterprise of its financial obligations to budgets of all levels.

This task is performed by creating the necessary conditions at the enterprise to maximize the amount of future profit in the development of financial plans. Thus, it leads to an increase in revenues to the budget and ensures that the organization fulfills all financial obligations.

Also, the financial plan allows uniting all the income and expenses of the organization via the balance sheet method, which leads to their balance and prevents the emergence of cash shortages.

4. Development and approval of a system of financial indicators.

In the process of financial planning, the task to develop and approve a system of financial indicators characterizing the company's activities in the planning period is also resolved. The financial indicators are closely linked with the indicators of production plans, the plan of scientific and technical development, the plan of material and technical support, marketing and other plans of the organization.

5. An important task of financial planning is also the identification of available reserves for the growth of financial resources and their mobilization in order to effectively manage the finances of the organization. This task is resolved by exercising constant control over the expenses and income of the organization, its financial condition, solvency, liquidity and creditworthiness.

Intra-company financial planning is legitimately regarded as a purposeful activity of economic entities to justify the economic and social decisions, taking into account their effectiveness and availability of funding sources, the optimization of planned costs and positive outcomes.

1.2 Types of financial planning and types of plans

Financial planning is the process of developing a system of financial plans and targets to ensure the development of an enterprise with the necessary financial resources and to improve the efficiency of its financial activities in the coming period.

The financial plan of a business entity is a planning document reflecting the amount of income and expenditure of funds for the current and long-term period. The financial plan may take the form of a balance sheet, a budget or an estimate.

Financial planning in an enterprise is based on the following three types of planning:

- strategic;
- current;
- operational.

Each of these three types is characterised by a specific period and its own forms of implementation (Table A1).

All financial planning systems are in synergy and are implemented in a certain sequence. The initial initial planning stage is the forecasting of the main directions and target parameters of financial activities through the development of the overall financial strategy of the enterprise, which is designed to define the tasks and parameters of current financial planning. In turn, current financial planning forms the basis for developing and communicating operational budgets for all major aspects of the financial activities of the enterprise to the direct executives.

Table A1 - Financial planning systems and forms of implementation in the enterprise

Financial planning systems	Modalities for implementing the results of financial planning	Planning period
Strategic planning (financial forecasting)	Development of an overall financial strategy and financial policy for the company's main financial activities	Up to three years old
Ongoing financial planning	Development of current financial plans for certain aspects of financial activities	One year
Operational financial planning	Develop and communicate to implementers budgets, payment calendars and other forms of operational targets for all major financial issues	Month, quarter

Strategic financial planning is the most complex of the financial planning systems under consideration, as it is based on forecasting the financial parameters of an enterprise's development. This is why it requires a high level of skills for its implementation.

A company's financial strategy is a system of long-term financial objectives and the most effective ways of achieving them. The main objective of the strategy is to ensure high rates of economic development and increase the competitive position of the enterprise, related to the development trends of the relevant commodity market. If the tendencies of development of commodity and financial markets do not coincide, a situation may arise where the objectives of the overall strategy of the enterprise cannot be implemented due to financial constraints. In this case, the financial strategy makes certain adjustments to the general development strategy of the enterprise.

The development of a financial strategy and a financial policy on the most important aspects of financial activity enables effective managerial decisions related to the financial development of an enterprise.

Under conditions of market uncertainty, high dependence on external factors, frequent changes in legislation, and inflationary expectations, many domestic enterprises are faced with problems of forecasting and planning for the future. Therefore, the focus today is on current (short-term) planning.

Ongoing financial planning includes the development of:

- the financial plan of the core activity, the preparation of which involves justifying the profit from the sale of products (works, services) and their distribution;
- a financial plan for non-core activities, the preparation of which involves calculating income and expenditure as well as profit or loss from these activities;
- a current financial plan (estimated balance sheet of income and expenditure) that summarises the financial results of all of the company's activities and reflects its production and social development opportunities over a period of up to one year;
- calculations of the current financial plan (taxes; profits; depreciation, etc.);
- credit plan, currency plan, tax plan;
- cash flow plan;
- operational financial plans (payment calendar, cash plan).

Let us look at the contents of the individual plans. The leading financial plan in today's environment is the current plan (estimated balance of income and expenditure). It is prepared for the year with a quarterly breakdown.

There are five steps in developing a financial plan.

1. Analysis of the financial indicators for the reporting period.

At this stage, the financial analysis of revenues from sales of products (works, services) and cost of sales, profits, profitability of production, products, assets and equity for the period preceding the planned one, financial stability and

liquidity of the enterprise are determined. Making a dynamic series of analyzed indicators increases the quality level of financial planning, as it allows you to identify emerging trends, patterns, provides the information base for the development of more accurate forecasts.

2. Development of accounting policies for the planning year.

The second step is to select accounting policy priorities for sales revenue, depreciation, inventory valuation, etc.

The choice of accounting policies is, on the one hand, an accounting requirement, and on the other hand, a tool for implementing the financial policies of an enterprise. To a certain extent, the choice of accounting policy affects the amount of financial resources.

3. The drafting of calculations and tables justifying the planned amounts of revenues and expenditures.

The third stage is the calculation of the individual financial plan indicators, the drawing up of a plan in a certain form and its approval. Specific calculations for the current financial plan include calculations of profits and their distribution, depreciation charges. The working capital needs and sources of financing of growth of own working capital, sources of financing of capital investments, taxes, etc. In a market economy, it is recommended to make several variants of financial calculations in order to optimise the decisions made. In order to substantiate the financial result (profit or loss) of the core activity, estimates of sales, costs of production and sales of products (works, services) are made to the financial plan. By type of activity - operational, investment, financial - budgets may be prepared, within the framework of up to one year, reflecting the corresponding income and expenses.

4. Communicate the targets to the business units and services and to the individual performers.

The fourth stage involves the delivery of the approved annual financial plan to the divisions and services of the enterprise. Adjustments may be made to the budgets and estimates of the business units. Changes are made based on the

calculations of the financial plan items. Structural divisions of the enterprise bring the planned tasks to specific executors.

5. Development of reports on the execution of the financial plans.

The fifth stage involves the preparation of reports on the execution of the financial plans. The reports serve as an information base for financial planning for the coming period.

The totality of existing financial plans in an enterprise can be summarised in Table A2.

Table A2 - Types of enterprise financial plans

№	Type of plan	Frequency of compilation
1	Estimated balance of income and expenditure	Year by quarter
2	Investment plan	Quarter, year or more by year
3	Credit plan	Quarter, year
4	Currency plan	Quarter, year
5	Cash flow plan	Quarter, year
6	Tax plan	Quarter, year
7	Cash plan	Quarter
8	Payment calendar	Day, month, quarter or other
9	Sales volume forecast	As required
10	Balance of cash expenditure and income	Quarter, year
11	Forecast of balance sheet assets and liabilities	Year by quarter

A current financial plan makes it possible to anticipate net income and investment funding opportunities. This is its importance for businesses, as it is the annual plan that involves justification of production costs and profits.

An important document for managing the company's current cash flow is a cash flow plan for bank accounts and cash on hand. It is prepared for the coming year, broken down by quarters. The quarterly assignments are broken down by months. This document ensures the operative financing of all the business operations of the enterprise.

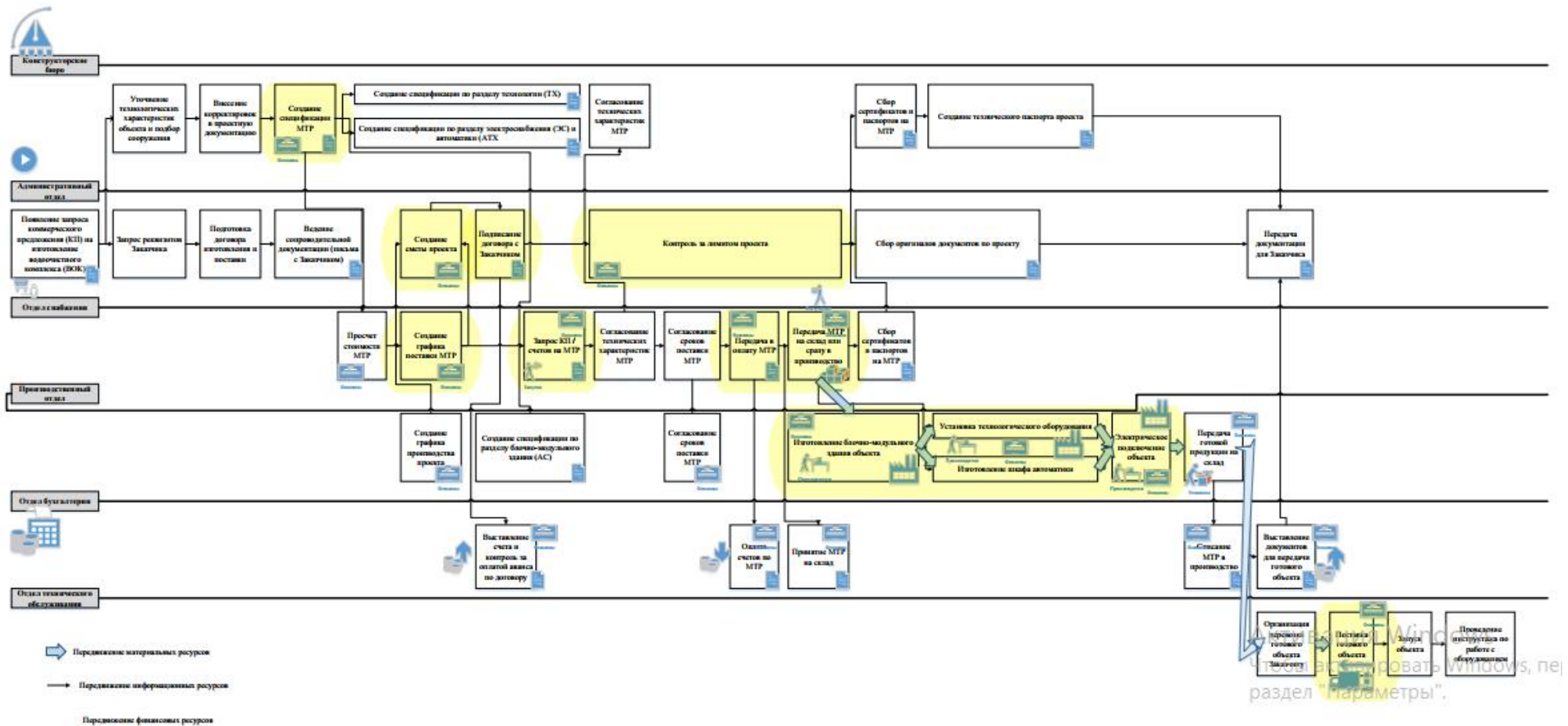
The credit plan is prepared for the quarter, half-year, year. It reflects the receipt and repayment of short-term and long-term loans from banks for production, investment, seasonal needs and other purposes.

A cash flow plan for the year, broken down by quarters and months, provides the overall basis for managing the cash flow of an enterprise. However, the high dynamism of these flows and their dependence on many short-term factors determine the need to develop a financial document that ensures the daily cash flow management of the enterprise. Such a document is the payment calendar.

The payment calendar is the main operational financial plan. It is the most effective and reliable tool for the operational management of a company's cash flow.

Thus, the main types of financial planning that make up its system are strategic, current and operational financial planning. A whole system of financial plans is created in the enterprise, which characterises the main directions of attraction and expenditure of the organisation's financial resources.

Приложение Б – Схема бизнес-процессов проекта по производству водоочистного комплекса на предприятии ООО «Тепло-Форт»



Приложение В – Форма графика производства проекта

1	2	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK				
								График производства проекта																																		
1																																										
2				Сроки выполнения				Календарные даты																																		
3		Отдел	Ответственное лицо	Дата начала	Дата окончания	№	Количество календарных дней	12.1	13.1	14.1	15.1	16.1	17.1	18.1	19.1	20.1	21.1	22.1	23.1	24.1	25.1	26.1	27.1	28.1	29.1	30.1	31.1	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2	10.2	11.2				
4		Административный	Куприанова Г.В.			1	Контрактивное проекта																																			
5				12.01.2022	17.01.2022		Плановые даты																																			
6				12.01.2022	15.01.2022		Фактические даты																																			
7		Конструкторское бюро	Устинова Е.В.			2	Корректировка рабочей документации																																			
8				18.01.2022	21.01.2022		Плановые даты																																			
9				16.01.2022	20.01.2022		Фактические даты																																			
10		Снабжение	Прозорова С.И.			3	Закуп и поставка сырья и материалов																																			
11				22.01.2022	31.01.2022		Плановые даты																																			
12				21.01.2022	31.01.2022		Фактические даты																																			
13		Производственный	Тазидинов Д.Х.			4	Производство ВОК																																			
14		Производственный	Иванов И.И.			4.1	Заготовительные работы в цехе																																			
15				01.02.2022	08.02.2022		Плановые даты																																			
16				01.02.2022	04.02.2022		Фактические даты																																			
17		Производственный	Иванов И.И.			4.2	Монтаж металлических блоков																																			
18				09.02.2022	17.03.2022		Плановые даты																																			
19				05.02.2022	11.03.2022		Фактические даты																																			
20						4.3	Сборка бокса на монтажной площадке																																			
21		Производственный	Иванов И.И.	02.03.2022	27.03.2022		Плановые даты																																			
22				25.02.2022	22.03.2022		Фактические даты																																			
23		Производственный	Тазидинов Д.Х.			4.4	Огнезащитная обработка																																			
24				28.03.2022	03.04.2022		Плановые даты																																			

Приложение Г – Форма экспликации оборудования

№ п/п	Обозначение	Наименование	Кол.	Масса ед., кг	Примечание	№ п/п	Обозначение	Наименование	Кол.	Масса ед., кг	Примечание	Изм. Кол.ч. Лист № док. Подпись Дата								
												Изм.	Кол.ч.	Лист						
1	ФС1	Фильтр сетчатый Honeuwell, F76S-1 1/4" (с сеткой 500мкм)	1			20	Е2	Емкость накопительная, V=4м ³	1	440	1500x1500x1800мм	Стадия	Лист	Листов						
2	СВ1, СВ2, СВ3	Счетчик-расходомер холодной воды Взлет ЭМ Профи-222МО, Ду32 (фланцевое присоед.) N=0,05кВт	3			21	Е3	Емкость накопительная, V=0,1м ³	1	44	350x350x850мм	Р	3							
3	СВ4	Счетчик-расходомер холодной воды Взлет ЭМ Профи-222МО, Ду40 (фланцевое присоед.) N=0,05кВт	1			22	ВУ	Выпарная установка, Q=0,2м ³ /час, N=50кВт	1	3000	2000x4000x2650мм									
4	РТ1, РТ2	Ротаметр для воды IN-LINE Z-4003	2			23	УРО	Узел разделения осадка, V=1,0м ³	1	120	1100x1100x2050мм									
5	Э1, Э2, Э3	Эжектор ПВХ ВР d 3/4"	3			24	ЭК1 - ЭК2	Задвижка клиновья Ф32 (1 1/4"). Итар	2											
6	Оз	Озонатор Oz-5, Q=5л/час, N=0,15кВт	1			25	ЭК3 - ЭК6	Задвижка клиновья Ф50 (2"). Итар	4											
7	ДОз	Деструктор озона, Q=5м ³ /час	1			26	КШМ1 - КШМ9	Кран шаровый моторизованный двухходовой ПВХ Ду40	9											
8	ВЦ	Вентилятор канальный, СК100 N=0,07кВт	1			27	ДД1 - ДД16	Датчик давления показывающий (0...10кг/см ²)	16			Учтено в АТХ								
9	КА	Колонна азрации	1	36		28	КТ1 - КТ16	Кран трехходовой, Ду15, латунь	16											
10	БР	Бак-реактор, V=10м ³	1	295	1300x700x1500мм	29	КШ2,6,10, КШ18-27, КШ33-38, КШ46,50,70,74,83,84,87,88,92,93, КШ100-106	Шаровый кран ПВХ d20	36											
11	НЦ1 - НЦ5	Насос прекачивающий СМА 1-6 Q=1,7м ³ /час, N=38м, N=0,5кВт	6	12,8	1 на складе	30	КШ11, КШ12	Шаровый кран ПВХ d25	2											
12	НЦ6	Насос промывной СМА 10-2 Q=10м ³ /час, N=27м, N=1,2кВт	2	29,8	1 на складе	31	КШ28-32, КШ71-78, КШ79,80,86,89	Шаровый кран ПВХ d32	12											
13	НЦ7 - НЦ9	Насос второго подъема CRE10-3 Q=12м ³ /час, N=35м, N=2,2кВт	4	45,0	1 на складе	32	КШ1, КШ3-5, КШ7-9, КШ13-17, КШ39-45, КШ47-49, КШ51,52,78	Шаровый кран ПВХ d40	25											
14	НЦ10 - НЦ12	Насос КИТ КНВ 15/8.50.0,75.380 Q=15м ³ /час, N=8,0м, N=0,75кВт	4	30,0	1 на складе	33	КШ55-68, КШ81,82,85,90,91, КШ94-99	Шаровый кран ПВХ d50	25											
15	Ф1 - Ф4	Модуль фильтрации VFT-2162 (Vзагр.=200л)	4	210	540x540x1620мм	34	КШ69, КШ75-77	Шаровый кран ПВХ d63	4											
16	НФС1 - НФС2	Установка нанофильтрации НФС-1,25, N=2,2кВт	2	160		35	КШ53, КШ54	Шаровый кран ПВХ d75	2											
17	УФ1-УФ3	Ультрафиолетовый стерилизатор Q=10м ³ /час, N=0,16кВт	4	50	1 на складе	36	КО1, КО11	Клапан обратный ПВХ d20	2											
18	УД1 - УД2	Установка приготовления и дозирования реагентов	2	20		37	КО6-КО6, КО20,21	Клапан обратный ПВХ d32	7											
19	РЧВ1, РЧВ2	Резервуар чистой воды, V=7м ³	2	701	1500x2000x2500мм	38	КО7-10, КО15-19	Клапан обратный ПВХ d40	9											
	Е1	Емкость накопительная, V=2м ³	1	305	1000x1000x2000мм	39	КО12 - КО14	Клапан обратный ПВХ d50	3											
												Изм.	Кол.ч.	Лист	№ док.	Подпись	Дата	Стадия	Лист	Листов
												Разраб.						Р	3	
												Провер.								
												Т. кантр.								
												Н. кантр.								
												Утв.								

Активация экспликации оборудования

Приложение Д – Форма бюджета проекта

4	№	Наименование	ед.изм	Количество	Отдел	Ответственное лицо	План. показатели Сумма, тыс. руб	Факт. показатели Сумма, тыс. руб	Отклонение
5									
6	1	Доходы (выручка без НДС)							
7	2	Расходы (затраты) в т.ч.							
8	2.1	Создание рабочей документации, технического паспорта объекта			Конструкторское бюро	Устинова Е.В.			
9		прямые, в т.ч.							
10		накладные расходы, в т.ч.							
11		- производственные накладные расходы (ЗП+соц.фонды)							
12	2.2	Закуп и поставка МТР			Снабжение	Прозорова С.И.			
13		прямые, в т.ч.							
14		- материалы, сырье, инвентарь							
15		- транспорт и логистика							
16		накладные расходы, в т.ч.							
17		- производственные накладные расходы (ЗП+соц.фонды)							
18	2.3	Производство готового объекта			Производственный	Газидинов Д.Х.			
19		прямые, в т.ч.							
20		- заработная плата							
21		- социальные взносы с ЗП							
22		- услуги (суб.подряд, прочие)							
23		- транспорт и спец.техника							
24		- командировки							
25		- аренда производ. помещения							
26		накладные расходы, в т.ч.							
27	2.4	Транспортировка и пуско-наладка готового объекта			Техническое обслуживание	Седюков Р.В.			
28		прямые, в т.ч.							
29		- заработная плата							
30		- социальные взносы с ЗП							
31		- транспорт и спец.техника							
32		- командировки							
33		накладные расходы, в т.ч.							
34	2.2	накладные расходы, в т.ч.							
35	2.2.1	- амортизация							
36	2.2.2	- производственные накладные расходы							
37	2.2.3	- непроизводственные накладные расходы							
38	2.3	расходы по финансированию							
39	3	Прибыль							

Приложение Е – Форма бюджета начисления заработной платы по проекту

		- + + + + + + + + + + + + + + + +																	
		E	F	G	H	I	N	S	X	AC	AH	AM	AR	AW	BB	BG	BL		
Расчеты по заработной плате							Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	
№	ФИО	Должность	Ставка, руб/час	Факт время работы, ч	Сумма к оплате работникам	Сумма НДФЛ	Сумма взносов в соц. фонды	Общая сумма затрат	Общая сумма затрат	Общая сумма затрат	Общая сумма затрат	Общая сумма затрат	Общая сумма затрат	Общая сумма затрат	Общая сумма затрат	Общая сумма затрат	Общая сумма затрат		
1	Расчеты по заработной плате																		
2																			
3	1	<i>Создание рабочей документации, технического паспорта объекта</i>						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
+	7	2	<i>Закуп и поставка МТР</i>					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
+	10	3	<i>Производство готового объекта</i>					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	11	3.1	Тазиинов Д.Х.	Начальник отдела производства	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	12	3.2	Григорьев И.В.	Инженер-электрик	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
-	13	4	<i>Транспортировка и туско-наладка готового объекта</i>					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	14	4.1	Седюков Р.В.	Начальник отдела технического обслуживания	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	15	4.2	Хомяченко А.В.	Инженер бригады	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
-	16	ВСЕГО:						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	17																		

Приложение Ж – Предварительный расчет бюджета проекта

№	Наименование	Отдел	Ответственное лицо	План. показатели
				Сумма, тыс. руб
1	Доходы (выручка без НДС)			20 413,09
2	Расходы (затраты) в т.ч.			18 728,82
2.1	прямые, в т.ч.			13 771,53
2.1.1	Создание рабочей документации, технического паспорта объекта	Конструкторское бюро	Устинова Е.В.	0,00
	прямые, в т.ч.			0,00
2.1.2	Закуп и поставка МТР	Снабжение	Прозорова С.И.	8 156,83
	прямые, в т.ч.			8 156,83
	- материалы, сырье, инвентарь			7 526,83
	- транспорт и логистика			630,00
2.1.3	Производство готового объекта	Производственный	Тазидинов Д.Х.	4 725,45
	прямые, в т.ч.			4 725,45
	- заработная плата			1 250,00
	- социальные взносы с ЗП			1 631,25
	- услуги (суб.подряд, прочие)			1 750,60
	- транспорт и спец.техника			21,60
	- командировки			0,00
	- аренда производ. помещения			72,00
2.1.4	Транспортировка и пуско-наладка готового объекта	Техническое обслуживание	Седюков Р.В.	889,25
	прямые, в т.ч.			889,25
	- заработная плата			350,00
	- социальные взносы с ЗП			456,75
	- транспорт и спец.техника			65,00
	- командировки			17,50
2.2	накладные расходы, в т.ч.			4 957,29
2.2.1	- производственные накладные расходы без амортизации			0,00
2.2.2	- амортизация			26,15
2.2.3	- непроизводственные накладные расходы			4 931,15
3	Прибыль			1 684,26